



EESTI MAAÜLIKOOL  
Majandus- ja sotsiaalinstituut

**Elli Pozdnjakov**

**TEGELIK JA EELISTATUD  
ORGANISATSIOONIKULTUUR ARENEVAS  
ORGANISATSIOONIS RIIGI TUGITEENUSTE KESKUSE  
NÄITEL**

**THE REAL AND THE PREFERRED ORGANISATIONAL  
CULTURE IN THE GROWING ORGANISATION ON THE  
EXAMPLE OF THE STATE SHARED SERVICE CENTRE**

Magistritöö  
Ettevõtluse ja ökonoomika õppekava

Juhendaja: Maret Prits, *MSc*

Tartu 2019

Eesti Maaülikool Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Magistritöö lühikokkuvõte	
Autor: Elli Pozdnjakov		Õppekava: Ökonoomika ja ettevõtlus	
Pealkiri: Tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur arenevas organisatsiooni Riigi Tugiteenuste Keskuse näitel			
Lehekülgi: 89	Jooniseid: 24	Tabeleid: 13	Lisasid: 3
Osakond / Õppetool: Majandus- ja sotsiaalinstituut ETIS-e teadusvaldkond ja CERC S-i kood: S190 Juhendaja: Maret Prits Kaitsmiskoht ja -aasta: Tartu 2019			
<p>Muutuvate organisatsioonide organisatsioonikultuuris on kultuuriuuringute kaudu tuvastatud palju negatiivseid ilminguid. Uurimisprobleemiks on organisatsioonikultuur, kuna organisatsiooni edu on saavutatav tugeva, sobiva kultuuri kaudu motiveeritud töötajatega ning kultuuri diagnoosimine aitab organisatsiooni paremini mõista.</p> <p>Käesoleva töö eesmärk on areneva Riigi Tugiteenuste Keskuse (edaspidi nimetatud ka RTK) tegeliku ja eelistatud organisatsioonikultuuri (edaspidi nimetatud ka kultuur) väljaselgitamine.</p> <p>Juhtumiuuringuks kasutatakse kombineeritud metoodikat. Andmeid koguti Harrisoni tüpoloogial põhineva ankeetküsitluse abil, millele vastas 74 töötajat 370st ning andmeid töödeldi tabeltöötlusprogrammis Excel. Tulemusi võrreldi RTK dokumentide ja teoreetiliste seisukohtadega.</p> <p>Uuringu tulemustele toetudes antakse soovitusi RTK organisatsioonikultuuri parendamiseks.</p> <p>Uuringust selgus, et RTK tegelikus käitumises domineerib ülesandele orienteeritud kultuur, kuid esineb ka rolli- ja võimukultuurile omast käitumist. Töötajate eelistatud kultuur on samuti ülesandele orienteeritud. Gruppide lõikes esineb tegelikus organisatsioonikultuuris erinevusi.</p>			

Töö tulemused on praktiliseks väljundiks esmaste muutuste tegemiseks RTK organisatsioonikultuuri ühtlustamisel ja autor soovib organisatsioonil organisatsioonikultuuri diagnoosimist jätkata.

Märksõnad: tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur, organisatsioon, väärtused

Estonian University of Life Sciences Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Abstract of Master's Thesis	
Author: Elli Pozdnjakov		Curriculum: Economics and entrepreneurship	
Title: The real and the preferred organisational culture in the growing organisation on the example of the State Shared Service Centre			
Pages: 89	Figures: 24	Tables: 13	Appendixes: 3
Department / Chair: The Institute of Economics and Social Sciences Field of research and (CERC S) code: S190 Supervisors: Maret Prits Place and date: Tartu 2019			
<p>Cultural studies have identified many negative manifestations in the organizational culture of changing organisations. The research problem of the present thesis is organisational culture because the success of an organisation is achievable through employees, who are motivated by a strong and suitable culture and diagnosing the culture of an organisation provides increased insight into the workings of the organisation itself.</p> <p>The aim of the present thesis is to determine the actual and preferred organisational culture (hereinafter also referred to as culture) of the developing State Shared Service Centre (SSSC).</p> <p>Combined methodology is applied to the case study. Data was collected via a questionnaire survey based on Harrison typology. 74 out of 370 employees responded to the questionnaire and data was processed using Excel spreadsheet programme. The results were compared to the documents and theoretical positions of the SSSC.</p> <p>Relying on the results of the study, the author presents suggestions for improving the organisational culture of the SSSC.</p> <p>The study outlined that the actual behaviour SSSC is dominated by task culture, but there are also behavioural elements characteristic of role culture and power culture. The culture</p>			

preferred by employees is also task-oriented. Differences in the actual organisational culture became evident across different groups.

The results of this thesis function as the practical output for commencing primary changes for unifying the organisational culture of the SSSC and the author recommends the organisation to continue the process of diagnosing their culture.

Keywords: actual and preferred organisational culture, organisation, values

# SISUKORD

SISUKORD .....	6
SISSEJUHATUS .....	7
1. ORGANISATSIOONI JA ORGANISATSIOONIKULTUURI PÕHIMÕISTED JA TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	10
1.1. Organisatsioon ja organisatsioonikultuuri roll organisatsioonis .....	10
1.2. Väärtuste kandumine organisatsioonikultuuri .....	15
1.3. Organisatsioonikultuuride dünaamika .....	16
1.3.1. Kultuuritüüpide ja dimensionide erinevad käsitlused .....	16
1.3.2. Eksisteeriv kultuur, eelistatav kultuur ja kultuuri mõõtmine .....	23
1.4. Organisatsioonikultuuri toime muutustes .....	25
1.4.1. Organisatsiooni ümberkujundamise mõju kultuuri kujunemisele .....	25
1.4.2. Uute töötajate mõju kultuuri kujunemisele .....	28
1.4.3. Kultuuri muutmisvajaduse ja muutuste olemuse mõistmine .....	29
2. TEGELIK JA EELISTATUD KULTUUR RIIGI TUGITEENUSTE KESKUSES ....	34
2.1. Uurimismetoodika .....	34
2.2. Riigi Tugiteenuste Keskuse lühitutvustus .....	37
2.3. Uuringutulemuste esitamine .....	39
2.4. Kultuurikultuuritüüpide võrdlus üksikküsimuste lõikes .....	54
2.5. Arutelu ja ettepanekud .....	67
KOKKUVÕTE .....	73
KASUTATUD KIRJANDUS .....	76
LISAD .....	82
Lisa 1. Riigi Tugiteenuste Keskuse organisatsiooni skeem .....	83
Lisa 2. Uuringus osalemise kutse ja juhend küsimustiku täitmiseks .....	84
Lisa 3. Uuringus kasutatud organisatsioonikultuuri küsimustik .....	85

## SISSEJUHATUS

Kultuuri peetakse mittepärilikuks sotsiaalseks mäluks ja varasemate edusammude pärandiks, seetõttu peetakse selle säilitamist ja edasiandmist oluliseks (Roots 2002: 70). Organisatsioonikultuur ja kultuur omavad väga sarnaseid tunnuseid. Ka organisatsioonikultuur põhineb pigem uskumustel ja hoiakutel, mis inimesi juhivad, mitte konkreetsetel teadmistel. 1991. aastal läbiviidud uuringute põhjal tuvastati seos organisatsioonikultuuri ja töö tulemuslikkuse vahel. Uuringute tulemused näitasid, et organisatsiooni väärtusi jagaval töötajal on paremad töötulemused ja ta pühendub rohkem organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (O'Reilly *et al.* 1991: 499-511) Organisatsiooni edu on seega saavutatav seda toetavate pühendunud töötajatega. Seetõttu tuleb organisatsioonil töötajaskonna hoiakutest ja ootustest aru saada, oma kultuuri tunda ning seda soovitud viisil kujundada.

Riigi Tugiteenuste Keskus (RTK) on alates 2012. aastast organisatsiooniliste muutuste keerises kiirelt kasvanud. Ümberkorraldusi on tehtud nii struktuuris kui ka juhtkonnas, ümber on sõnastatud eesmärgid ning põhiväärtused. 8 aasta jooksul on töösuhte ülevõtmise tõttu RTKga liidetud enamus töötajaid, so rohkem kui 300 inimest. Autorile teadaolevalt, ei ole vähemalt ühe struktuuriüksuse lõimumine olnud nii edukas kui soovitud, kuna struktuuriüksuse võtmetöötajad lahkusid RTKst sellisel viisil ja mahus, mis seadis ohtu teenuse osutamise kvaliteedi tagamise. Kuna „organisatsioonikultuuri toimet rõhutatakse enim muutustes ja ühinemistes, kus väärtuste ja tõekspidamiste vastuolulisus võib osutada indiviidi, grupi ja organisatsiooni tasandil äärmiselt traumeerivaks“ (Vadi 2000: 14), on ühineva ja muutuva organisatsiooni edu tagamiseks kultuuri diagnoosimine ülimalt oluline.

Töö autorit motiveeris uuringut tegema ka RTK tippjuhi huvi organisatsioonikultuuri vastu. RTK organisatsioonikultuuri on mõjutanud aastate jooksul suured ümberkorraldused ning autorile teadaolevalt ei ole RTK organisatsioonikultuuri uuritud. Seega pole teada, kas RTK kultuur vastab RTK töötajate ootustele või on selles häirivaid käitumiseviise, mis võivad RTK edukust vähendada. Uuringu tulemused aitavad organisatsiooni olukorrast paremini aru saada. Töö on praktilise väärtusega ning sest vaid olukorrast teadlik olles on edaspidi võimalik läbi positiivsete muutuste kujundada eduks vajalik pühendunud töötajaskond. Töö

metoodikat saab kasutada ka teistes sarnastes organisatsioonides kultuuri diagnoosimiseks ning töötajate ootustele vastava kultuuri selgitamiseks. Eeltoodust tulenevalt leiab autor, et töö teema on aktuaalne ning vajab käsitlemist.

Käesoleva töö eesmärk on areneva Riigi Tugiteenuste Keskuse (edaspidi nimetatud ka RTK) tegeliku ja eelistatud organisatsioonikultuuri väljaselgitamine.

Kuigi riigi ja riigiasutuste eesmärgiks on bürokraatia vähendamine, on RTK kiire kasv ja formeerumine valitsusasutuseks toonud organisatsiooni kaasa rohkem formaliseeritust ehk bürokraatiat. Erinevate organisatsioonikultuuri uuringute tulemused näitavad, et organisatsioonides eelistatakse ülesandele orienteeritud kultuuri. Töö eesmärgist lähtuvalt püstitas autor hüpoteesid:

- 1) RTK organisatsioonikultuuri iseloomustab kõrge tsentraliseeritus ja formaliseeritus, Harrisoni järgi rollikeskne kultuuritüüp;
- 2) eelistatavaks kultuuriks peetakse ülesandele orienteeritud kultuuri;
- 3) erineva tausta ja positsiooniga töötajad tajuvad organisatsioonikultuuri erinevalt.

Töö eesmärgi saavutamiseks ning hüpoteeside kinnitamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas tajuvad erineva organisatsioonilise taustaga RTK töötajad tegelikku organisatsioonikultuuri ja millist kultuuri nad eelistavad?
2. Millised väärtused on töötajate hinnangul organisatsioonikultuuri seisukohast määrava tähtsusega?

Töö koosneb kahest peatükist. Esimeses, teoreetilises peatükis, antakse teadusartiklite põhjal ülevaade erinevatest teoreetilistest käsitlustest, organisatsioonikultuuri rolli tähtsusest organisatsioonis, väärtuste kandumisest organisatsioonikultuuri, käsitletakse organisatsioonikultuuride dünaamikat ning selgitatakse organisatsioonikultuuri toimet muutustes. Samuti tuuakse näited organisatsioonikultuuri temaatiliste uuringute tulemustest. Töö teises, empiirilises peatükis, kirjeldatakse uurimismetoodikat, tutvustatakse uuritavat organisatsiooni ja selle väärtusi, esitatakse uuringute tulemusi, tehakse järeldused ja antakse organisatsioonile soovitusi kultuuri tugevdamiseks.

Töö eesmärgi täitmiseks ning uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutati töös juhtumiuuringut, mille objektiks oli RTK. Uurimismeetodiks valiti kvantitatiivne meetod – ankeetküsimustik. Kasutati teiseseid andmeid, mida koguti RTK arengukavast, RTK



väärtuspakkumisest, RTK koosseisuaruandest, siseveebist ja kodulehelt. Ankeetküsitluste vastuste analüüsiks kasutati nii kvantitatiivset analüüsi kui ka kvalitatiivset sisu- ja võrdlusanalüüsi. Andmetöötlusteks kasutas autor tabelitöötlusprogrammi Excel 2013, tekstiredaktorina MS Word 2013 ning küsitlus koostati autori ja täideti vastajate poolt GuestionPro andmebaasis.

## **Tänu sõnad**

Käeolev töö, mis on autori esimene nii suuremahuline uurimistöö, valmis autori hinnangul vaid tänu juhendaja, lähedaste, sõprade ja kolleegide mõistevale suhtumisele ja toetusele.

Soovin südamest tänada oma juhendajat, kellela käesolev töö kindlasti valminud ei oleks, tema toe, kannatlikkuse ja juhendamise eest.

Samuti soovin tänada kõiki küsitluses osalenud kolleege, kes leidsid küsitlusele vastamiseks aega ning sisemise motivatsiooni.

Erilist tänu tahan aga avaldada oma perele, emale, poegadele ja kaasale, kes olid mulle abiks ja mind mitme kuu jooksul vapralt toetasid, minu „eemalolekusse“ mõistvalt suhtusid ning lõputuna näiva töö tegemisel motiveerisid.

# 1. ORGANISATSIOONI JA ORGANISATSIOONIKULTUURI PÕHIMÕISTED JA TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1. Organisatsioon ja organisatsioonikultuuri roll organisatsioonis

Organisatsioonid on kõikjal meie ümber. Iga organisatsiooni kujundavad ja mõjutavad erinevad tegurid, strateegia ja eesmärgid. Suurem osa inimestest kuulub või on kuulunud mõnda organisatsiooni, seetõttu võib öelda, et organisatsioonidel on meie elus oluline roll. Organisatsiooni on erinevad autorid määratlenud erinevalt:

- Näiteks peetakse organisatsiooniks väliskeskkonnaga ja omavahel suhtlevat (Daft 2008: 11) kindlat inimrühma (Üksvärav 2003: 13, 2008a: 15; Türk 2005: 47; Vadi 2004: 11; Daft 2008: 11), mille eelduseks on eesmärgipärane (Üksvärav 2003: 13, 2008a: 15; Daft 2008: 11) tegevuste terviklik korraldatus ja struktureeritus ning ametlike suhete ja reeglite olemasolu (Türk 2005: 47; Daft 2008: 11) ja mida seovad struktuur, tehnoloogia ja strateegia (Vadi 2004: 11).
- Heffron käsitleb organisatsiooni, kui ühiste eesmärkide nimel tegutsevat tervikut, mis koosneb kahest või enamast isikust, kes töötavad kooskõlastatult ja koordineeritult nii, et välja on kujunenud teatav struktuur (Heffron 1989 ref Roots 2006: 9).

Definitsioone on erinevaid, kuid üksmeel on selles, et organisatsioone loovad inimesed ja neil on eesmärgid, mida ühiselt kokkulepitud viisil saavutada. Selle lähenemisviisi kohaselt mõjutavad organisatsiooni oluliselt selle liikmete, nii üksikisiku kui rühma käitumine ja hoiakud, mis väljenduvad organisatsioonikäitumises ning organisatsioonikultuuris.

Organisatsioonikäitumine on omaette uurimisobjekt käitumisteadusest ning see uurib inimkäitumist, sh nii üksikisiku kui rühma mõju organisatsioonile ja juhtimisprotsessidele, organisatsiooni pidevalt muutuv keskkonnas (Brooks 2006: 18). Organisatsioonikäitumise tundmine on juhile oluline, sest selle teadmise abil on võimalik inimese käitumist ette ennustada ja seda vajadusel suunata (*Ibid.*: 18). Töös organisatsioonikäitumist laiemalt ei käsitleta.

Paljud organisatsioonid seisavad silmitsi suurte väljakutsega, mil viisil on võimalik edukalt konkureerida tänapäeva maailmamajanduses, kus peamiseks märksõnadeks on

innovaatilisus, efektiivsus jms. Selleks ongi hakatud lisaks juhtimisprotsessidele ja organisatsioonikäitumisele uurima organisatsioonikultuuri. Selle kujunemist, kujundamist ja seda mõjutavaid tegureid.

Kuid miks siiski peetakse tänapäevases materialistliku maailmavaatega maailmas organisatsioonikultuuriga seonduvat nii oluliseks? Suur huvi organisatsioonikultuuri vastu tekkis, kui selgus, et organisatsioonikultuuril on organisatsiooni edule (Kilman 1984 ref Vadi 2000: 19) ja tulemustele tugev mõju (Deal & Kennedy 1982 ref Vadi 2000: 19), kuigi algselt ei pööratud teadlaste poolt töötajate käitumist mõjutavatele teguritele nagu hoiakud, väärtused, omavahelised suhted, erilist tähelepanu (Vadi 2000: 19). Koostööle, kui organisatsiooni toimimise alustalale, pöörduti Charles Perrow teaduslikus artiklis esmakordselt tähelepanu 1938. aastal, mis omakorda aitas kaasa organisatsioonikultuuriga seotud inimekäitumise ja ühistegevuse olemusega seonduvate küsimuste käsitlemisele (Perrow 1975 ref Vadi 2000: 20).

Organisatsioonikultuuri kontseptsiooni üheks autoriks, organisatsioonilise psühholoogia asutajaks ja organisatsioonikultuuride uurimise teerajaks peetakse professor Edgar Scheini. 50 aasta jooksul on ta edukalt juhtinud erinevate organisatsioonide kultuuri muutmisprotsesse ja kirjutanud organisatsioonide kultuuri ja selle muutusi käsitlevaid käsiraamatuid. Kuid siiski on ka paljud teised autorid püüdnud organisatsioonikultuuri defineerida, sest juba eelnevalt sai tõdetud, et üksmeel organisatsioonikultuuri mõiste kasutamisel puudub. Mõned määratlused on siinkohal esitatud:

- 1) Siimoni ja Vadi käsitus baseerub ideel, et organisatsioonikultuur on sidusaine, mis koosneb suhete kompleksidest (Siimon, Vadi 1999: 193). Idee kandepind sarnaneb väga eespool kirjeldatud teadlaste Cameron ja Quinn omale;
- 2) Schein on läbi aastate, mitmes teoses üsna sarnaselt organisatsioonikultuuri defineerinud. „Organisatsioonikultuur on organisatsiooni olulisemad tõekspidamised, mis on kujunenud suhetes väliskeskkonnaga ja sisemises koosteguvuses, ning seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeks“ (Schein 2010: 7);
- 3) G. Hofstede, J. Hofstede ja Minkov lähtuvad ideest, et organisatsioonikultuur on sarnases sotsiaalses keskkonnas õpitud kollektiivne looming ja see koosneb erinevatest sotsiaalsetest väärtustest (Hofstede *et al.* 2010: 6);

- 4) konkreetse inimrühma kultuuriks nimetab Schein jagatud kogemuste ja ühiste õppimise tulemusel tekkinud jagatud mõtte-, veendumus-, tunde- ja väärtusharjumuste kogumit (Schein 2004: 87-88).

Näidetest selgub, et definitsioonid on üsna sarnased ning neis sisalduvad ühised jooned nagu kollektiivsus, ühised ja jagatud kogemused, suhete komplekssus ning kuigi organisatsioonikultuuri mõiste kasutamisel puudub üksmeel nõustuvad teadlased, et kultuur seob organisatsioonid sotsiaalse liimina kokku (Cameron, Quinn 2011: 18). Alase hinnangul mõjutab organisatsioonikultuuri inimeste omavaheline suhtlus, otsuste vastuvõtmise, tööülesannete täitmise ning isegi riitumise viis ja kõige sellega tuleb muutuste tegemisel arvestada (Alas 2002: 62). Kultuur aitab mõista, mida erinevad nähtused kultuuri kandjatele tähendavad, mida usutakse olevat tõene, mida kellegi või millegi kohta arvatakse – kultuur liidab (Roots 2002: 80) või distantseerib.

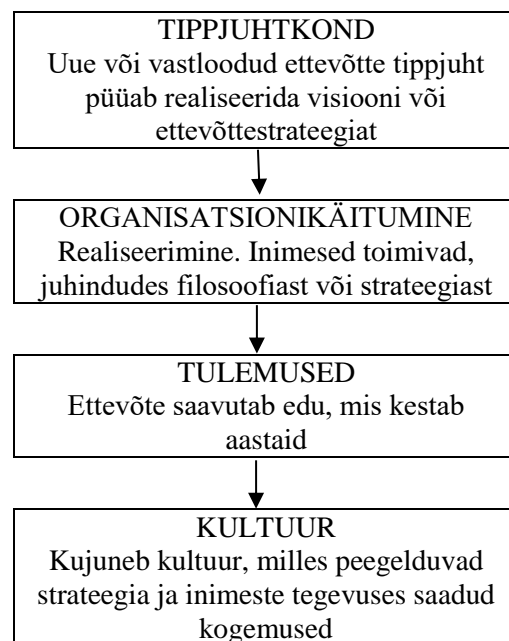
Organisatsioonikultuuri allikad võivad varieeruda, kuid üldjuhul on erinevate mudelite ühisosaks organisatsiooni kujundava juhtkonna tegevus. Schein rõhutab kultuuri loova liidri õppimisvõimelisust ja objektiivsust (Schein 2010: 380). Juhid mõjutavad suurel määral organisatsioonikultuuri kujunemist, kuna nad on eeskujuks ja organisatsiooni liikmed on neist paljuski sõltuvad. Suure, erinevate struktuuriüksustega organisatsiooni suutlikkus, sh suutlikkus kasvada ja muutuda, sõltub suuresti sellest, kuidas organisatsioon ühildab või integreerib erinevate üksuste individuaalseid kultuure (Schein 1996: 5).

Alase hinnangul „mõjutab osalemisotsuste tegemist organisatsiooni eesmärkide teadmine, seejärel töötajate arvamusega arvestamine ning hoolitsus töötajate heaolu eest, otsene kontakt juhiga, uhkustunne organisatsiooni üle, meeldiv töökeskkond, suhtumine uutesse töötajatesse ja probleemide lahendamise kiirus“ (Alas 2002: 67). Petersi ja Watermani kultuuri uuringute põhjal tehtud järelduste kohaselt, suhtuvad edukad ettevõtted oma töötajatesse austusega, töötajaid julgustatakse riskima ja nende initsiatiivi toetatakse, neid kaasatakse. „Otsustamisõigus on viidud madalamale tasemele, kuid *ühiste väärtuste kujundamine* on siiski tsentraliseeritud“. (Peters, Waterman 1982 ref Alas 2002: 65) Samas tuleb silmas pidada, et töötajate ühise nägemuse ja visiooni puudumisel töötajatele suuremate õiguste andmise tagajärjel võib organisatsioonis juhtimiskoormus ja stressitase hoopis tõusta (Senge 1997: 131). Üksvärv peab organisatsioone omanäolise iseloomuga suhtumiste ja väärtuste kogumiks, kuid rõhutab sarnaselt teiste autoritega seda, et organisatsioon saab häid tulemusi saavutada vaid siis, kui ta tagab töötajatele head

tingimused nende oskuste ja teadmiste ärakasutamiseks, edukaks ühistööks ja töörahulolu saavutamiseks (Üksvärav 2003: 13-14). D. Reina ja M. Reina peavad aga organisatsioonikultuuri alustalaks usaldust – ilma selleta kaob inimestevahelistest suhetest sünergia, kannatab töömoraal ja vähenevad võimalused saavutada seatud sihte (Reina, D., Reina, M. 2006: 155).

Tugeva kultuuri omamine on tulemuslikuks toimimiseks vajalik, mida tugevam on kultuur, seda tõhusam ja paremate majandustulemustega organisatsioon, jagavad ka teadlased Denison, Kotter, Heskett ja Sorensen (Denison 1990, Kotter, Heskett 1992, Sorensen 2002 ref Schein 2004: 7).

Milline on aga tugev organisatsioonikultuur ning kuidas seda hinnata ja saavutada? Organisatsioonikultuuri kujunemisest annavad ülevaate joonisel 1 kirjeldatud organisatsioonikultuuri kujunemise protsessid. Sellelt ilmnevad tegurid, mis kultuuri kujunemist mõjutavad.



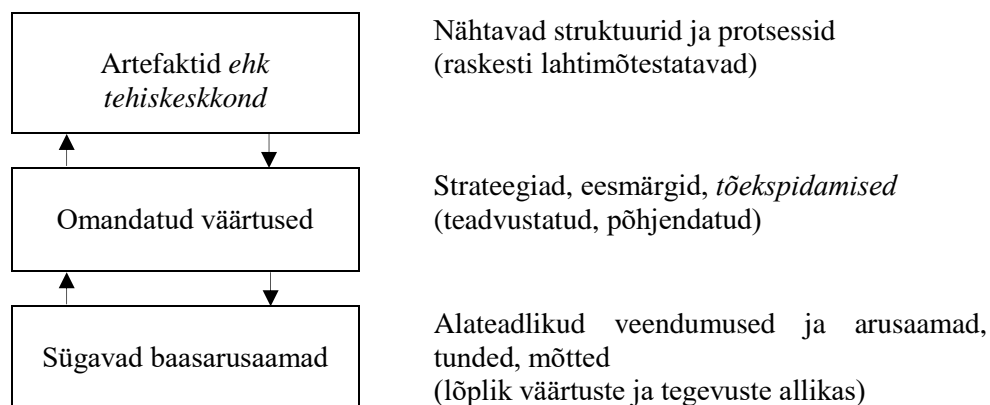
**Joonis 1.** Organisatsioonikultuuri kujunemise muster (Heskett, Kotter 1992 ref Siimon, Vadi 1999: 197)

TÜ teadlaste Siimon ja Vadi hinnangul peavad tugeva organisatsioonikultuuriga organisatsiooni liikmed organisatsiooni ehk kollektiivi vajadusi üksikisiku soovidest tähtsamaks. Sellepärast, et jagatakse sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi, hoiakuid, omavaheline suhtlemine on lihtne ja meeldiv. Inimesed tunnevad end üksteisest sõltuvatena.

(Siimon, Vadi 1999: 193) Alase kontseptsiooni kohaselt ühtlustab tugev organisatsioonikultuur töötajate käitumist, stabiliseerib ettevõtte käitumist ning vähendab vajadust formaalse juhtimise ja kontrolli järele (Alas 2008: 43).

Soovitava kultuuri säilitamiseks ei tohiks kultuurinormidest kõrvalekaldumist aktsepteerida. „Väärtushoiakutega vastuolu sattumisel tuleb need taaskehtestada“ (Abrahamson 2008: 128). Näiteks, kui töötaja pideva hilinemisega õõnestab õigel ajal tööleasumise n-ö „näonäitamise“ normi, tuleks teda „peenelt“ karistada, et vältida normi õõnestamist ja mandumist. (*Ibid.*: 128)

Joonisel 2 on kujutatud kolmekihilist organisatsioonikultuuri ülesehitust ja seda kirjeldavat mudelit. Mudel annab ülevaate sellest, kui hoomamatu ja ebamäärane on kultuuri ülesehitus ning kultuuri mõjutavad teadvustatud ja mitteteadvustatud nähtused.



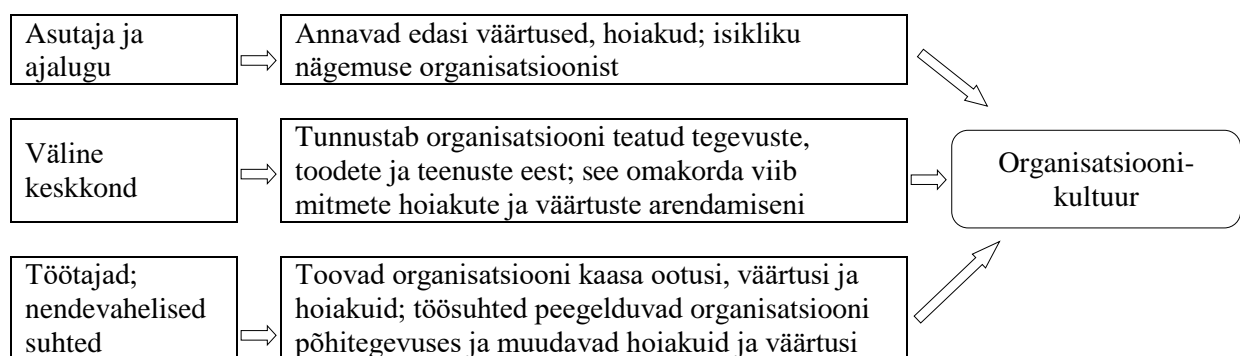
**Joonis 2.** Edgar Scheini organisatsioonikultuuri mudel (Schein 2009: 21)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsioonikultuur on dünaamiline nähtus, mis meid igal ajal ümbritseb, on pidevalt aktiveeritud ja loodud suhtlemisel teistega, see on rutiinide ja normide kogum, mis juhib ja piirab organisatsiooni liikmete käitumist. Kultuuri peegeldavad suhted, juhtimisstiilid, sümbolid, protseduurid ja rutiinid ning edu määratlused muudavad iga organisatsiooni ainulaadseks. Kultuuri kujunemine sõltub kõigi organisatsiooni liikmete hoiakutest, tõekspidamistest, väärtushinnangutest ja juhtide oskusest. Organisatsioonikultuur on seostatav organisatsiooni edu ja tulemustega.

## 1.2. Väärtuste kandumine organisatsioonikultuuri

Mõnikord määravad organisatsioonikultuuri ehk „nii on siin kombeks“ ära pigem uskumused ja väärtused, mis on organisatsioonis välja kujunenud pika aja jooksul, kui lähiminevikus fikseeritud või uued protseduurid. (Belbin 2008: 59) Väärtusi, kui igapäevaseid tegevuse juhendeid (nt: hoolime üksteisest), nimetatakse erinevate autorite poolt ka ettevõttekultuuri *südameteks* (Siimon, Vadi 1999: 160) Ja kuigi organisatsioonikultuur hõlmab endas ka materiaalseid elemente nagu töövahendeid ja teisi reaalselt tajutavad nähtusi, tuleb arvestada, et peamised inimese käitumise käivitajaks, valikute ja otsuste tegemisel, on siiski abstraktsed väärtused, hoiakud ja arusaamad suhtumises keskkonda ning inimestevahelisse suhetesse (Vadi 2000: 73).

Joonisel 3 on kujutatud organisatsioonikultuuri allikatena ajaloolisi, välise keskkonna ja töötajate poolt kujundatavaid ja kujunevaid väärtusi ja hoiakuid.



**Joonis 3.** Organisatsioonikultuuri allikad (Siimon, Vadi 1999: 199)

Organisatsiooni väärtused ja kultuur mõjutavad tugevalt töötajate käitumist ja otsuseid, andes neile juhiseid, millist käitumist organisatsioon toetab ja millist mitte (Türk 2005: 413). Organisatsiooni käekäik omakorda sõltub aga selle liikmetest. Mida suurem on toetus, seda rohkem on inimesed valmis panustama organisatsiooni hüvanguks. Organisatsiooni tervikliku toime eelduseks on liikmete omavaheline ühtekuuluvustunne. Mida tugevam on ühtekuuluvustunne, seda kooskõllalisem on organisatsioon. (Vadi 2000: 105) Samas võib tugev, sh mittekooskõllaliste (nt sõnades tõstetakse esile töötajate või klientide tähtsust, kuid tegudes eelistatakse majandusnäitajaid, ignoreerides nende huve) väärtuste mõju organisatsioonile probleemiks kujuneda, sest toimesituatsiooni muutusel võivad varem edu taganud väärtused aeguda ning toimetulek sõltub uute väärtuste kujunemise kiirusest (Siimon, Vadi 1999: 160-161). Samuti tuleb juhtidel arvestada sellega, et mitte alati ei

garanteeri põhiülesannete konsensus seda, et organisatsiooni liikmetel on ühised eesmärgid. Missioon võib-olla arusaadav, kuid eesmärkide kavandamiseks ja saavutamiseks vajavad liikmed ühist arusaama põhiliste toimingute osas. (Schein 2004: 93)

Kuidas mõjutavad organisatsioonikultuuri aga juhtide väärtushinnangud? Türk kinnitab, et organisatsiooni eetikale ja käitumisnormidele avaldavad juhtide väärtushinnangud olulist mõju. Väga olulise organisatsiooni mõjutava faktorina on ta välja toonud juhi iseloomuomadused, maailmavaate, suhtumise religiooni ja pereväärtustesse. Selleks, et juht saaks kujundada eetilise sotsiaalset vastutust hõlmava organisatsioonikultuuri, peab ta ise olema aus, õiglane ja avatud. (Türk 2005: 411) Teadlik juht arvestab sellega, et „organisatsioonikultuuri mõjutab olulisel määral juhtimiseetika (*manageril ethics*)“ (*Ibid.*: 409), mis arvestab organisatsiooni sisest ja välist keskkonda ning on kooskõlas sotsiaalse vastutusega.

Kuna inimese käitumise käivitajaks organisatsioonikultuuri mõjutavate valikute ja otsuste tegemisel, on pigem abstraktsed väärtused ning juhtidel on oluline mõju väärtuste ja hoiakute kujundamisel, on teadlikult enda, üksikisiku või grupi käitumist ja hoiakuid suunates, võimalik saavutada tugevam ühtekuuluvustunne. See on vajalik suurema organisatsioonilise toetuse saamiseks ja seeläbi seatud eesmärkide täitmise kaudu edu saavutamiseks.

### **1.3. Organisatsioonikultuuride dünaamika**

#### **1.3.1. Kultuuritüüpide ja dimensioonide erinevad käsitlused**

Selleks, et uuritava organisatsiooni kultuurist aru saada, peab teadma kultuuride erinevaid käsitlusi. Autori pool läbi töötatud organisatsioonikultuuri käsitlevates kirjandusallikates on välja pakutud erinevaid organisatsioonikultuuri tüüpide ja dimensioonide raamistikke. Antud töös avatakse erinevaid, peamiselt muutustele ja inimsuhetele suunatud käsitlusi ja Harrisoni kultuuridimensioone ning edasiarendatud tüpoloogiad. Põhjusel, et need on seotud töö uurimisprobleemiga ning Harrison on välja töötanud metoodika, millega kultuure määratleda.

Eestis on organisatsioonikultuuri temaatikat uurinud ja põhjalikult käsitlenud Maaja Vadi ja Harry Roots. „Shultzile (1995) tuginedes eristavad mõlemad autorid ratsionalistlikke,



funktsionalistlikke ja sümbolistlikke kultuuride käsitusi“ (Alas 2002: 62), milles muutuste käsitlemiseks peetakse sobivaimaks funktsionalistlikku lähenemist (*Ibid.*: 62).

- **Funktsionalistlikust** käsitusviisist tulenevalt on kultuur kohanemismehhanism, mis tagab süsteemi säilimise. Sedamööda, kuidas organisatsiooni liikmed omandavad ja arendavad antud kultuurile omaseid põhiväärtusi, aitab kultuur neil väliskeskkonnaga kohaneda ja organisatsioonisiselt integreeruda. (Shultz 1995 tsit Alas 2002: 62)

Roger Harrison, kelle tüpoloogial töö autor organisatsioonikultuuri uurimuse läbi viib, on oma organisatsioonikultuuri ideoloogia välja töötanud juba 1970. aastatel. Algselt organisatsioonide juhid ja juhtimiskonsultandid püstitatud teooriast ei huvitunud. Alles Charles Handy initsiatiiv ja Harrisoni ideoloogia edasiarendus viis neid 10 aastat hiljem ülemaailmse tuntuseni. Harrison omakorda töötas välja metoodika, mille alusel kirjeldatud tüpoloogia kultuuritüpe määratleda. (Roots 2002: 31-32)

Harrisoni loodud ning hiljem Charles Handy ja Desmond Gravesi poolt edasiarendatud organisatsioonikultuuri raamistik eristab omaduste järgi nelja erinevat kultuuritüüpi:

- 1) **võimule orienteeritud** kultuuris hinnatakse pigem lojaalsust juhile, kui tarkust ja teenitakse nõudliku, kuid karismaatilise juhi huve isegi siis kui juhi tegevus on vale, juhid domineerivad, on privilegieeritud ja halbade uudiste eest isoleeritud, infovahetus toimub sõprade ja liitlaste vahel, mitte vajaduspõhiselt. (Harrisson, Stokes 1992: 14) Rootsi hinnangul ei ole sobiv kiiresti muutuv ühiskonnas paindlikeks reaktsioonideks, kuna juhtimisotsuste tegemine on ajamahukas. Ressursid ei ole kõigile ühtviisi kättesaadavad, paremad arenguvõimalused on tagatud tippjuhtkonnale. Inimesi motiveerivad hüvitused, karistused ja soov olla tugeva liidriga. Halvimal juhul toimub juhtimine hirmu abil; (Roots 2002: 38, 41, 43)
- 2) **rollile orienteeritud** kultuuris oluline on täpsete reeglite ja protseduuride järgi töötamine, n-ö bürokraatia. Töötamine oma kitsas tööloigis ei lase näha terviklikku pilti. Töötajate usaldus on madal, kontroll tugev ning inimesed lihtsalt asendatavad. Vastutus on delegeeritud allapoole, mistõttu ei ole vajalik juhtide pidev sekkumine. Organisatsioonis on olulisel kohal stabiilsus. Efektiivsuse saavutamine reegleid rikkudes ei ole aktsepteeritav. (Harrisson, Stokes 1992: 15) Rootsi hinnangul ei ole see just parim ideoloogia kiiresti muutuv keskkonnas, kuna stabiilsuse tagamiseks loodud protseduurid, rollid ja käsuliinid ei taga muutusteks piisavalt kiiret reageerimisvõimet.

Paremini on tagatud tippjuhtkonna arenguvõimalused. Eeliseks on stabiilsus, kord, ratsionaalsus, kooskõlalisus, mis tagab õigluse ja efektiivse soorituse; (Roots 2002: 38, 41, 43)

3) **sooritusle (ülesandele) orienteeritud** kultuuris on oluline meeskonnatöö ning eesmärgi saavutamine, kõrge sisemine motivatsioon, kuid koostöö on pigem rühmasisene ning tekib isoleerituse oht (Harrisson, Stokes 1992: 16-19). Kultuuri kandjatel on võimalik selles dünaamilises maailmas hästi toime tulla. Eeltoodut toetab detsentraliseeritud juhtimisviis ja pühendumus kõikidel juhtimistasemetel. Organisatsiooni eesmärkide või töösuuna muutuste tõttu on kvalifitseeritud töötajad, uute vajalike oskuste puudumisel sunnitud lahkuma. Ohuks vanematele olijatele on uute teadmistega töötajad, sest vanemate olijate panusest organisatsioonile enam ei piisa. Töötajate pühendumus, mida peetakse antud ideoloogia plussiks võib pidada ka miinuseks, kui ületöötamise tagajärjel toimub töötajate läbipõlemine. Eesmärkide täitmisel tuginetakse pigem ühisel visioonile, kui protseduuridele ja eeskirjadele. See võib mitme üksusega organisatsioonis takistuseks saada; (Roots 2002: 38-39, 41, 47)

4) **isikule (toetusele) orienteeritud** organisatsioonis väärtustatakse inimesi ja nendevahelisi suhteid, kuid isiklik motivatsioon võib olla madal ning muutuste läbiviimist võib takistada liigne konsensususe väärtustamine ja soov konflikte vältida. Võimusuhted on viidud miinimumini ning koostoime sõltub üksteisemõistmisest ja abistamisest. Reeglite kehtestamine sõltub isiklikest eelistustest ja vajadusest. (Harrisson, Stokes 1992: 20-21) Rootsi sõnul on seda ideoloogiat kandev organisatsioon üksmeelne ja paindlik. Teineteisest hoolimine paneb töötajaid oma väärtusesse uskuma. Arvestatakse pigem töötaja, kui üldise organisatsiooni vajadustega ning see võib viia oma tegevuskeskkonnas organisatsiooni positsiooni halvenemiseni. Keerukus seisneb inimeste koordineerimises. Kui inimestes puudub edukusepüüe või oskused, siis antud ideoloogias on selliste küsimuste lahendamisega raske toime tulla. (Roots 2002: 39, 41-42, 48)

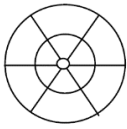
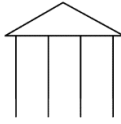
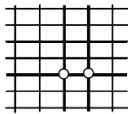
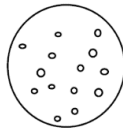
Kuna ideoloogiaid mõjutavad erinevad nähtused ja funktsioonid, mida organisatsioon täidab, siis puhtal kujul Harrisoni ideoloogiad ei leidu (Roots 2002: 34-35).

**Charles Handy** oli üks esimesi inimesi, kes Harrisoni organisatsioonikultuuri ideoloogia vastu huvi üles näitas. Ta lähtus oma tüpoloogia loomisel Harrisoni tüpoloogiast, kuid ei lähtunud ideoloogiast vaid kultuuritüübist. (Roots 2002: 31, 60) Literaadina on Handyl

kujundlik mõtlemine ning ta lisas Harrisoni ideoloogiatele (Handy kultuuritüüpidele) nii keelelise kui ka graafilise sümboolika (*Ibid.*: 61).

Tabelis 1 on kujutatud Harrisoni ja Handy poolt kirjeldatud ideoloogiaid, kultuuritüüpe ning Handy lisatud keelelist ja graafilist sümboolikat.

**Tabel 1.** Roger Harrison ja Charles Handy kultuuritüübid ja sümbolid

Roger Harrison		Charles Handy	
1972	1992	Jumal	Kujund
Võimule orienteeritud	Võimule orienteeritud	Zeus	
Rollile orienteeritud	Rollile orienteeritud	Apollo	
Ülesandele orienteeritud	Sooritusele orienteeritud	Athena	
Isikule orienteeritud	Toetusele orienteeritud	Cionysus	

Allikas: Roots 2002: 62

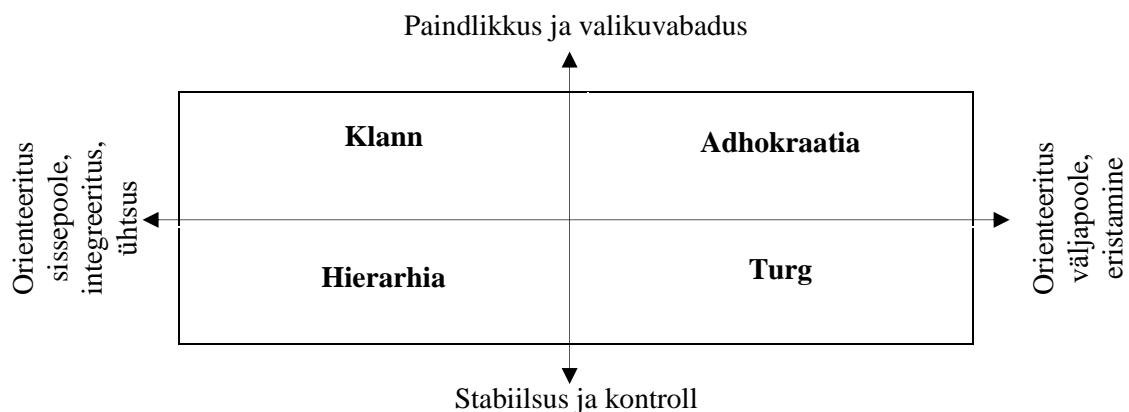
Handy keeleliste ja graafiliste kujutiste lühikirjeldused:

- **Zeus** on **võimukeskse** kultuuri peajumal. Vörk sümboliseerib seda, et võimu keskpunkt asub keskel ning võimukiired levivad üle kogu organisatsiooni, mida omakorda liidavad väiksed funktsionaalsed niidikesed; (Roots 2002: 61)
- **Apollo** kujutab endast ratsionaalse **rollikeskse**, Handy silmis, bürokraatliku kultuuri kaitse- ja tarkusejumalat. Sümboliks kreeka tempel, mille sambad on funktsionaalsed osakonnad, mida seovad kindlad reeglid. Sammastele toetuv ehisviil kujutab endast tippjuhtide kitsast ringi; (*Ibid.*: 62)
- **Athena** sõjajumalana, tagab **ülesandekeskse** ja tööle orienteeritud kultuuri tegevuste soorituse. Kalavörku meenutav võrgustik, millel on erineva jämedusega nõõrid ja võrgusõlmedeks võimukontsentratsioon; (*Ibid.*: 63)

- **Cionysus** on **isikukeskse** kultuuri enesekesksust kehastav kaitsejumal. See kultuur on üsna ebatavaline, kuna selle väärtused peegeldavad pigem inimest mitte organisatsiooni. (*Ibid.*: 65)

Organisatsioonikultuuri muutuste osas üsna optimistlike teadlaste Kim S. Cameron ja Robert E. Quinn teosed „*Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*“ (2006, 2011) käsitlevad põhjalikult organisatsiooni kultuuri määratlemise, hindamise ja ümberkujundamise temaatikat.

Nende metoodika on välja töötatud teadusliku kirjanduse baasil, mis käsitlevad organisatsiooni edukust, kvaliteedi-, kontrolli- ja juhtimisoskusi (Cameron, Quinn 2006: 36) ning sobib Rootsi sõnul hästi „organisatsioonikultuuri diagnostika ja kultuurimuutuse esilekutsumise käsiraamatuks“ (Roots 2006: 112). Joonisel 4 on kujutatud Cameroni ja Quinni erinevate konkreetse organisatsiooni väärtustega seotud kultuuride vorme, mida nad nimetavad vastandlike ehk konkureerivate väärtuste metoodikaks (Cameroni, Quinn 2006: 35).



**Joonis 4.** Konkureerivad väärtused (Cameroni ja Quinn 2006: 35)

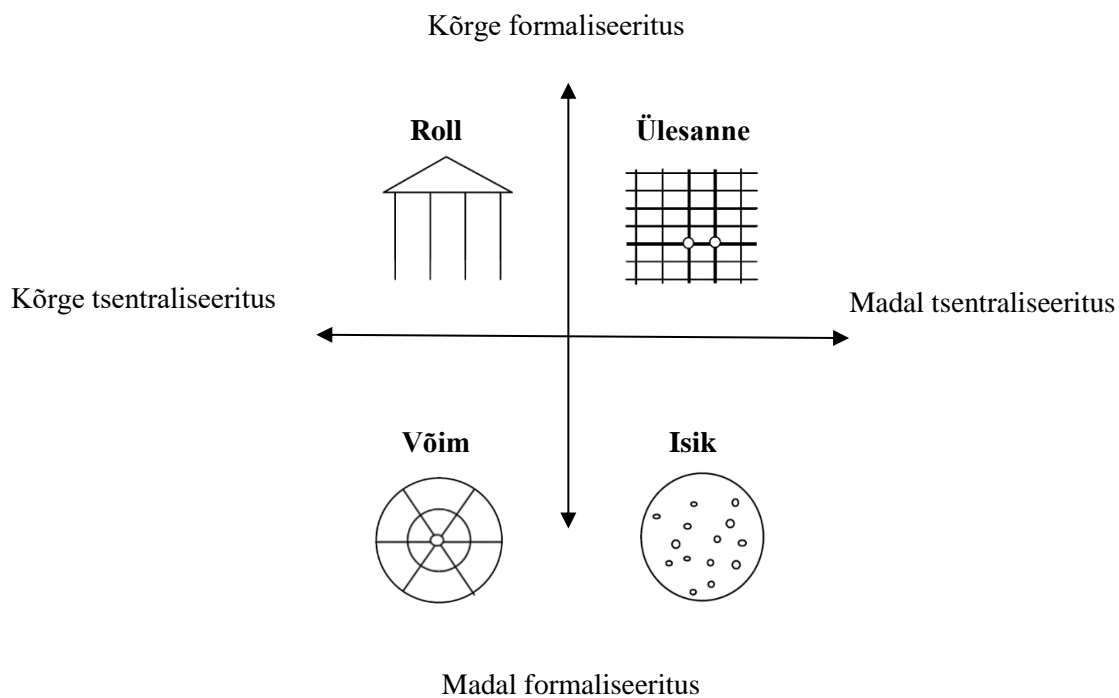
Iga kvadrant esindab põhilisi eeldusi, mis moodustavad organisatsiooni kultuuri:

- 1) **hierarhia** esindab (Weberi) bürokraatiat, (Harrison) rollikeskset kultuuri, (Handy) Apollo kultuuri (Roots 2006: 113). Kultuuri iseloomustavad Weberi nimetatud seitse klassikalist omadust: reeglid, spetsialiseerumine, meritokraatia (talentide valitsus), hierarhia, isikupärasus, vastutus. Domineerib peamiselt suurtes organisatsioonides, kus on palju standardiseeritust; (Weber 1947 ref Cameron, Quinn 2006: 37-45)
- 2) **turg** kultuurina tekkis 1960. aastate lõpust seoses konkurentsiprobleemidega. Organisatsioon toimib ise turuna ning on suunatud väliskeskkonnale. Domineerivateks

väärtusteks on konkurentsivõime, kasumlikkus ja tootlikkus, milleni viib selge eesmärk, agressiivne strateegia ja juhtide nõudlikkus; (Cameron, Quinn 2006: 37-45)

- 3) **klannikultuuris** tagavad tugeva ühtekuuluvustunde ühised uskumused, väärtused ja eesmärgid. Käitutakse pigem perekondadena kui majandusüksustena; (*Ibid.*: 37-45)
- 4) **adhokraatia** on tingitud tänapäeva turbulentsetest tingimustest. Peamine eesmärk on soodustada kohanemisvõimet, paindlikkust ja loovust. Organisatsioon on dünaamiline, hindab ja edendab ettevõtlikkust ning uuenduslikku mõtlemist. (*Ibid.*: 37-45)

**Desmond Graves** nagu Handy on Harrisoni organisatsioonikultuuri ideoloogiate edasiarendaja. Joonisel 5 on esitletud tema kahemõõtmeline käsitlus Harrisoni ideoloogiast. Erinevuseks on formaliseerituse ja tsentraliseerituse käsitlus.



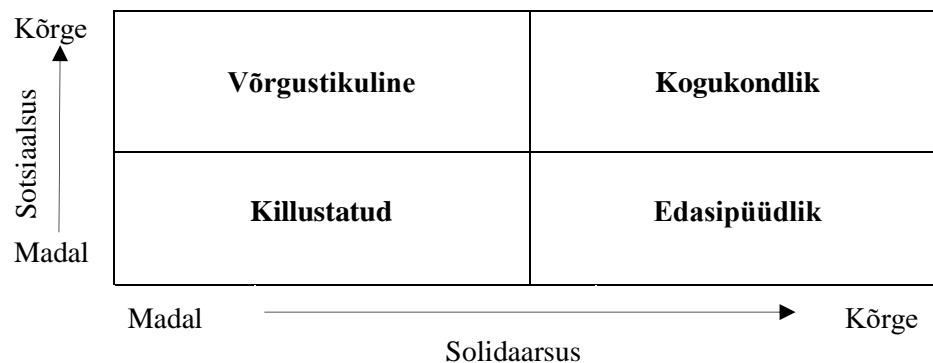
**Joonis 5.** D. Gravesi käsitlus Harrisoni neljast kultuurist (Graves 1986 ref Roots 2002: 97)

Gravesi *võimukeskne kultuur* on tsentraliseeritud ning *ülesandekeskne* formaliseeritud, *rollikultuur* sisaldab mõlemat ning *atomistlik (isiku)* kultuur ei sisalda kumbagi. (Graves 1986 ref Roots 2002: 97)

**Robert Goffee ja Gareth Jonesi** käsitlus, nagu Quinni, Cameroni ning Harrisoni tüpoloogiad, tugineb ulatuslikule pikaajalisele praktilisele kogemusele. Nad keskenduvad organisatsioonis inimsuhetele, mida nad kirjeldavad läbi kahe dimensiooni — sotsiaalsuse

(sociability) ja solidaarsuse (solidarity). Eristades neid kõrge või madala taseme järgi. Sotsiaalsuse all mõistavad Goffee ja Jones organisatsiooni liikmete sõbralikkuse ja hoolivuse taset, valmisolekut kaastöötaja tingimusteta toetamiseks. Solidaarsus väljendab seda, kuivõrd on grupi liikmed ühel meelel ja keskendunud eesmärkide saavutamisele. Nende üheks lähtekohaks on, et nüüdisaegne organisatsioon püsib koos suuresti tänu vastastikuse sõltuvuse suhetele, mitte alluvusskeemidele ja funktsioonidele. (Goffee, Jones 2001 ref Roots 2006: 118)

Joonisel 6 on kujutatud Goffee ja Jones sotsiaalsuse ja solidaarsuse taseme alusel määratletud nelja organisatsioonikultuuri mudelit.



**Joonis 6.** Robert Goffee ja Gareth Jones organisatsiooni neli ahertüüpi (Goffee, Jones 2001 ref Roots 2006: 120)

Gaffe ja Jonesi nelja ahertüüpi jaotatud organisatsioonide lühikirjeldused:

- 1) **võrgustikuline** on kõrge sotsiaalse ja madala solidaarsustasemega. Omane on perekondlikkus. Regulaarsed töövälised koosviibimised tugevdavad inimeste ühtekuluvustunnet. Edu tagavad mitteformaalsed suhted, lojaalsus, sõbralik õhkkond; (Roots 119-121)
- 2) **edasipüüdlikkust** iseloomustab töötajatevaheline konkurents ja töötajate soov olla isiklikus plaanis edukas. Edu tagavad organisatsiooni selged eesmärgid, järjekindlus, nõulikkus ja sallimatus viletsa töö või ebarahuldavate tulemuste suhtes ning kehtivate standardite ja nõuete järjepidev karmistamine; (*Ibid.*: 121-122)
- 3) **killustatust** iseloomustab madal solidaarsuse ja sotsiaalsuse tase. Ekspertide teenust ostetakse sisse (nt õppejõud), domineerib kaugtöö. Liigne sõltumatus ja vähene organisatsiooniga samastumine võib koostööd raskendada; (*Ibid.*: 122)

- 4) **kogukondlik**, kõrgel tasemel sotsiaalsus ja solidaarsus, mis võib tekkida konkreetsete isikutega seoses, neid idealiseerides. Kogukonna liikmeid seob ühine lausa fanaatiline kõrgem eesmärk ja väärtused. (*Ibid.*: 123)

Kultuuride erinevaid käsitusi on väga palju, kuid kirjeldatu põhjal võib siiski järeldada, et pole olemas õiget ega valet kultuuritüüpi. Organisatsioonikultuur sisaldab suuremal või vähemal määral erinevates kultuuritüüpides ja -dimensionides kirjeldatud tunnuseid ja need võivad ajas muutuda. Kultuur sõltub organisatsiooni olemusest, eesmärkidest ning selles töötavate inimeste väärtustest ja käitumismallidest. Kultuur peab toetama organisatsiooni tegevuseesmärkide saavutamist ning olema töötajate pühendumise tagamiseks töötajaskonnale motiveeriv.

### **1.3.2. Eksisteeriv kultuur, eelistatav kultuur ja kultuuri mõõtmine**

Siimon ja Vadi sõnul on tugeva ja positiivse organisatsioonikultuuri eelduseks organisatsiooni seisund, kus on hea töötajevaheline läbisaamine. Oluliseks peetakse tõhusat töökorraldust ning enda ja organisatsiooni tegevuse kasulikkust, samas soovitakse saadava kasu jagamisel sellest osa saada. Vastupidisel juhul võib organisatsioonis esinev olukord, näiteks tegevuste ebaõiglasena tajumine, esile kutsuda organisatsioonist võõrandumise. (Siimon, Vadi 1999: 193-194) Alas ja Übius kinnitavad, et suhetele suunatud, tugev ja positiivne organisatsioonikultuur suunab pingutama ühiste eesmärkide nimel, sh koosõppimisele ja omavaheliste suhete väärtustamisele (Alas, Übius 2010: 117).

Kuid kuidas diagnoosida organisatsiooni kultuuri? Lähtepunktiks peaks olema juhtide soov oma organisatsioonikultuuri tundma õppida ja saada ülevaade töötajate rahulolust või rahulolematusest olemasoleva olukorraga (Ben-Ami 2003: 107). Kui kultuur erineb organisatsioonides, võivad ka organisatsiooni sees erineda struktuuriüksused, hierarhilised tasemed, samuti ühe struktuuriüksuse erinevad meeskonnad (Hofstede *et al.* 2010: 374; Cameron, Quinn 2011: 22) või ühinemise läbinud organisatsioonide ühinemispartnerid (Hofstede *et al.* 2010: 374) omada talle omast unikaalset kultuuri (alamkultuuri). Alamkultuuriks võib nimetada suures organisatsioonis oleva konkreetset inimrühma iseloomustavate tunnustega kultuuri (Brooks 2008: 271)

Kultuure mõõtes ja analüüsid on võimalik hinnata olemasolevat kultuuri ning välja selgitada, millist kultuuri töötajad soovivad. Jabbari ja Tohidi on märkinud, et kultuurianalüüs annab ülevaate organisatsiooni erinevate funktsioonidega struktuuriüksuste alamkultuuride dünaamikas. Selleks, et kavandada vajalikke protsesse, erinevate tugevate alamkultuure omavate rühmadevahelise koostöö saavutamiseks, on vaja mõista iga üksuse alamkultuuri (Jabbari, Tohidi 2011: 858). Ka Schein peab organisatsiooni koostoime tagamisel erinevate struktuuriüksuste kultuurianalüüsi oluliseks. Tuvastamaks, kas üksuste tegutsemise dünaamika sarnaneb kogu organisatsiooniga ja tegevused on eesmärkidega kooskõlas. (Schein 1996: 6)

Et kultuurist aru saada, peab välja selgitama organisatsiooni olemasoleva ja soovitava kultuuri. Mitmetahulise kultuuriuuringu teostamiseks, tuleb organisatsioonil kõigepealt mõelda ja otsustada, kuidas sellekohast uurimust läbi viia. Milliseid uurimismeetodeid kasutada ja millises mahus uurida. Kelle abil uurimus läbi viia, keda ja millistel alustel uuringu valimisse kaasata. (Vadi 2000: 65).

Uuringute vajalikkus ilmneb ka Kavanagh ja Ashkanasy uuringu tulemustest, kus ühinenud organisatsioonide liikmed tundsid, et nende oskusi hinnati vähem, töökeskkond tundus vähemsõbralik, mõned muutused tekitasid dissonantsust, isoleeritust. Kasvas võimu- ja rollikultuuri ning vähenes ülesandele orienteeritud kultuuri tunnetus. Vastandina toodi teises organisatsioonis välja positiivsed aspektid. Seal tunti suuremat suunatust ülesannetele ja inimestele ning suuremale autonoomiale. (Ashkanasy, Kavanagh 2006: 81-103) Saades informatsiooni kultuuri negatiivsetest ilmingutest, saab esimene organisatsioon viivitamatult nende vähendamise tegelemise hakata.

Organisatsioonis kultuuride uurimiseks ja kultuurierinevuste tunnetamiseks tuleb neis peituvaid kultuuritüüpe mingil moel eristada. Antud töö raames ei ole võimalik anda täielikku ülevaadet organisatsioonikultuuri määratlemise mitmetoalisusest, kuid peamiselt on kasutusel kaks erinevat meetodit:

- tüpoloogiate meetod, näiteks Harrisoni ja Handy nn ideaalsete kultuuritüüpide meetod, kus eeldatakse, et üks kultuuritüüp on alati domineeriv, kuid domineerivas kultuuris esineb seoseid teiste kultuuritüüpidega;
- dimensioonide meetod, näiteks Geert Hofstede meetod, mille puhul tuletatakse (empiirilisel, teoreetilisel) teatud mõõdetavad parameetrid, luuakse vastavad skaalad,



millele sõltuvalt antud näitajate esinemissagedusest/tugevusest paigutuvad uuritavad kultuurid.

Eestis on Harrisoni metoodikat kasutades organisatsioonikultuuri uuringuid läbi viinud mitmed üliõpilased. M. Tamme bakalaureusetöös hinnati Harrisoni tüpoloogiate alusel kahte kohaliku omavalitsuse organisatsioonikultuuri. Selgus, et mõlemas domineerib rollile orienteeritud kultuur, kuid eelistati ülesandekeskset kultuuri. Uuringu tulemustest lähtuvalt anti organisatsioonidele soovitusi kultuuri tugevdamiseks. (Tamme 2009) Harrisoni tüpoloogia abil Nurmsalu poolt erinevates politseiprefektuurides läbi viidud organisatsioonikultuuri uuringutest selgus, et domineeriva kultuurina tajuti võimule orienteeritud kultuuri, kuid eelistati ülesandele orienteeritud kultuuri (Nurmsalu 2005 ref Rei 2012). Ka Rõõm teostas uurimistöö Harrisoni tüpoloogiale tuginedes. Selgus et piirivalveametnikud tajusid tegelikku organisatsioonikultuuri võimu- või rollikesksena. Politseiprefektuurides tajuti organisatsioonikultuuri võimukesksena. Eelistatavaks peeti kõigis üksustes ülesandele orienteeritud kultuuri. (Rõõm 2008 ref Rei 2012)

Eeltoodust saab järeldada, et kõik organisatsioonikultuuri uurimused aitavad hetkeolukorda kaardistada. Varasematele sedalaadi uuringutele tuginedes kasutab autor RTKs eksisteeriva ja eelistatava kultuuri osas selguse saamiseks Harrisoni tüpoloogiat. Tüpoloogia on loodud indiviidi ja organisatsiooni vaheliste suhete põhjal ning kuna inimesed täidavad organisatsioonide eesmäärke, saab seda lugeda kõige olulisemaks mõõtmeks, mille kaudu tüpoloogiat luua (Schein 2004: 191). Valiku tegemisel sai määravaks asjaolu, et klassifitseerides organisatsioon Harrisoni tüpoloogia alusel, saab tänu ideaalsele kultuuritüüpide mudelile teada, kuidas organisatsioon toimib ja kas organisatsiooni toimib töötajate, sh juhtide ootustele vastavalt. Tulemusi on võimalik esitada Desmond Graves kahemõõtmelisel joonisel.

## **1.4. Organisatsioonikultuuri toime muutustes**

### **1.4.1. Organisatsiooni ümberkujundamise mõju kultuuri kujunemisele**

Organisatsioonide ümberkujundamine on vajalik tegevuse laiendamiseks või töö ümberkorraldamiseks (Üksvärav 2008: 155). Muutused tegevuste optimeerimiseks, sünergia

või tegevuseesmärkide saavutamiseks on organisatsioonis igapäevane ja paratamatu nähtus, millega tuleb nii töötajatel kui ka juhtidel toime tulla.

Analüüsides ühinevate gruppide või organisatsioonide kultuuri, võib see ühinemisotsuse tegemisele kaasa aidata või ühinemist ära hoida. Kui otsus on tehtud, tuleb koostada integreerimise kava, et minimeerida kultuurikonflikte ja säilitada ainulaadne kultuurkapital (Hofstede *et al.* 2010: 374). Beyer ja Trice hinnangul sõltub just organisatsioonikultuurist see, kuidas töötajad õpivad organisatsioonis muudatuste ning ebakindla keskkonnaga toime tulema. (Beyer, Trice 1993).

Ühinemisstrateegia planeerimiseks ning integratsiooniprotsessi edukaks juhtimiseks, tuleb teada üksikisikute hirme ja ootusi. Näiteks kahe erineva suurusega Rootsi riigiasutuse ühinemise eelne uuring, tõi välja uuritavate asutuste töötajate hirmud, arusaamad ja ootused, ühinemisele. Mõlema asutuse töötajad eeldasid ühinemisjärgselt suurema asutuse kultuuri domineerimist. Suurema asutuse töötajad enda muutmisvajadust ei näinud. (Dackert *et al.* 2003) Samas rõhutavad Stinchcomb ja Ordaz, et ühinevate organisatsioonide kultuuris tuleb järeleandmisi teha mõlemal ühineval partneril (Stinchcomb, Ordaz 2007 ref Dackert *et al.* 2003). Väiksema asutuse töötajad tundsid end ebakindlatena ning rõhutasid seetõttu oma eripära. Eeltoodud teguritega tuleb integratsiooniprotsessi juhtimisel arvestada. (Dackert *et al.* 2003)

Organisatsioonide ühinemist organisatsioonikultuurile tõsiseks katsumuseks peavad Buono ja Bowditch. Ebaõnnestumise põhjuseks peavad nad loodetavate hüvede ülehindamist ja organisatsiooni liikmetega seonduvate probleemide alahindamist (alajuhtimist). (Buono, Bowditch 1989 ref Siimon, Vadi 1999: 244) „Enamasti suhtuvad töötajad ühinemise protsessi juba ette negatiivselt (Jacobs *et al.* 2008 tsit Rei 2012) ja emotsionaalselt, eeldades, et lõpptulemus on nende jaoks ebaõiglane“ (Duck 1993; Smollan ja Sayers 2009 tsit Rei 2012). Põhjuseks organisatsioonilise või juhi poolse toetuse, psühholoogilise nõustamise jms puudumine (Duck 1993, Smollan, Sayers 2009 ref Rei 2012). Selleks, et saavutada paremaid ühinemistulemusi peab teadma kultuurimuutuste vastuseisu põhjuseid. Saades teada, et eluviis muutub, tulemuslikkuse ja lojaalsuse mõõtmine hakkab toimuma teistel alustel, tunnevad töötajad end ühtäkki kaitsetuna. (Kavanagh, Ashkanasy 2006: 84) Reaktsiooni võimendab kultuurišokk ja ebakindlus (*Ibid.*: 84, Hofstede *et al.* 2004: 45-47). See on justkui äkiline sukeldumine tundmatusse. Võõra sotsiaalse süsteemiga kohanemisel valitseb teadmatus. Pole teada, mida inimeselt oodatakse või mida ise teistelt oodata.

(Hofstede *et al.* 2004: 45-47) Eeltoodut silmas pidades tuleb üksikisikute vastuseisu muutustele mõista ja juhtida läbi erinevate psühholoogiliste aspektide. Usalduse loomiseks ja töstmiseks võib ümberpaigutatud töötajatega läbi viia vestlusi, et selgitada, kuidas neile muudatused on mõjunud ja millised on nende ootused

Organisatsioonikultuurile avalduvat mõju organisatsioonide ühinemisel kirjeldavad Cartwright ja Cooper. Nende hinnangul on üheks integratsiooniprobleemiks see, et inimressursside funktsiooni peetakse organisatsiooni jaoks sageli marginaalseks ning ühinemise planeerimisel ei pöörata piisavalt tähelepanu üksikisikule ja sellele "mis juhtub inimestega?". Olulisemaks peetakse finantsmõju ehk seda "mis juhtub organisatsiooniga?". Inimressursside ühendamise edu sõltub suuresti aga inimeste sünergiast. Edukas lõimumine ühise kultuuri loomisel sõltub parterite ühistest arusaamadest selles, et mõlemas kultuuris võib-olla säilitamist vääriivaid elemente. (Cartwright, Cooper 1993)

Rei magistr töö uuringust, peale Politsei- ja Piirivalveameti ühendasutuse moodustamist, selgus, et ühendatud asutuse töötajad tundsid rahulolematust igapäevase töökorraldusega, kuna töökorraldus oli varasema tööpraktikaga vastuolus ning igapäevane asjaajamine tundus bürokraatlikum. Töökoormus oli täiendavate tööülesannete tõttu kasvanud ning vähenenud ressursside tõttu oli langenud tööülesannete täitmise kvaliteet. Juhtimine ja struktuur oli keerulisem ning koolitussüsteemi peeti varasemaga võrreldes ebaefektiivsemaks. Töötajate hinnangul ei toimunud piisavalt töötajaid muutusteks ettevalmistavaid tegevusi, muudatustest informeeriti pinnapealselt rahvarohketel koosolekutel. (Rei 2012)

Ka Kordziejoneki organisatsioonide liitmist käsitlevas magistr tööos tuvastati ja avati Politsei- ja Piirivalveameti ühiseks organisatsiooniks liitmisega seotud probleeme, vastuolusid ning ühinevate organisatsioonide kultuuride põrkumisega seonduvat. Selgus, et muudatuse eesmärgid ei olnud piisavalt konkreetsed ja hästi töötajatele kommunikeeritud ning planeerimise ajal ei olnud aega tegeleda visiooni ja väärtuste kujundamisega, kuna igapäevased ja administratiivsed tegevused võtsid enamuse ajast. (Kordziejoneki 2016)

Kavanagh ja Ashkanasy poolt läbi viidud uuring tõestas, et ühinemise edukusel on oluline roll juhtide lähenemisviisil muutuste protsessi. Eduka ühinemise tagamiseks tuleb organisatsiooni juhtidel ühinemisprotsesside käivitamisel (sh läbirääkimiste pidamisel), läbiviimisel ja uue organisatsioonikultuuri loomisel kasutada hoolikalt läbimõeldud lähenemisviise. Oluline on muutusteprotsessi läbipaistvus, töötajate kaasamine ja

informeeritus iga üksikisiku tasandil. (Kavanagh, Ashkanasy 2006: 91-92) Ka Vesti magistritöö uurimusest, kus kuuel juhul liideti tippjuht teise asutuse teenusega selgus, et väga oluline on töötajate protsessidesse kaasamine ning protsesside eest vastutavate isikute määramine (Vest 2015).

Arvatakse, et olemasoleva kultuuri säilitamisega seotud katsumus, ei ole kergem organisatsioonis, kus toimuvad restruktureerimised või ümberformeerimised. Organisatsioonis, kus selliseid protsesse oli mitmel korral läbi viidud, uuriti kehvade rahulolu-uuringu tulemuste ja halveneva koostöö põhjusi. Grupivestlustes allesjäänud töötajatega selgus, et inimestel puudus kindlus oma rolli, vastutusala ning olemasoleva töökoha säilimise osas. Kuigi juhtkond oli selgitanud tehtud otsuste vajalikkust ja põhjusi, kulutati palju energiat oletuste peale, millal toimub järgmine muutus ja millal oma töökoht kaotatakse. Ehk millal satutakse „struktuurilisse ruletti“ (struktuuri muutuse eesmärgil, keda järgmisena struktuurist välja arvatakse, pidev piltlik ruletiratta keerutamine, milles iga töötaja osaleb). Leiti, et töökoormus on suurenenud ja tööülesandeid dubleeritakse. Pidev töökohustuste muutmine pani inimesi uskuma, et tööandja ei usu neisse. (Reina, D; Reina, M. 2006: 212-216)

Uuringutest selgub, et organisatsiooni ümberkujundamine nii ühinemise, restruktureerimise või ümberformeerimise tagajärjel mõjutab oluliselt kultuuri. Muutustest tingitud töökorralduse muutused, töökoormuse kasv, ebakindlus ja usaldamatus mõjutavad kultuuri negatiivselt. Oluline on sellised olukorrad tuvastada ja võimalikult kiiresti reageerida. Operatiivselt tuleb tegeleda usalduse ja suhete taastamisega, et inimesed keskenduksid töötegemisele ning säiliks lojaalsus ja seeläbi organisatsiooni edukus.

#### **1.4.2. Uute töötajate mõju kultuuri kujunemisele**

Igal uuel töötajal tuleb tööle asudes silmitsi seista erinevate väljakutsetega. Mis on lubatud, mis mitte? Kuidas käituda? Organisatsioonide tavad ja praktikad on väga erinevad. Erinevusi võib esineda ka sama organisatsiooni erinevates struktuuriüksustes. Igal juhul tuleb töötajal oma edu tagamiseks sotsialiseerimise käigus kultuuriga kohanduda ja sobituda. Seda, kas vaatluste teel, töökaaslastelt küsides või organisatsioonilt juhiseid saades. Ka koolitus ja

juhhipoolne toetus on oluline sotsialiseerumise osa. (Armenakis, Bedeian 1999: 293–315; Brooks 2008: 270)

Siimon ja Vadi kirjeldavad uue liikme mõjust ja integratsioonist organisatsioonikultuuri järgnevat: „iga uus liige toob kaasa oma tavad, seepärast on soovitava organisatsioonikultuuri püsima jäämise seisukohalt oluline, kuidas uued liikmed selle omandavad“ (Siimon, Vadi 1999: 200). Selleks, et organisatsioonikultuuri teadlikult juhtida tuleb sisseelamise käigus anda liitujale elementaarteadmised organisatsiooni ajaloost, igapäevatööst, töö reeglitest, privileegidest jne. Tuleb selgitada organisatsiooni poliitika ja eesmärkidega seonduvat ning töötaja osa nende täitmisel. (*Ibid.*: 200)

Üksväärava hinnangul on inimesel lihtsam sobituda ja kultuurikonflikte ära hoida, kui uue töötaja valimisel ametikohale on erialaste oskuste kõrval põhjalikult kaalutud, kas ta oma olemuselt liidetavasse üksusesse sobib. Kui uus töötaja liitub tugeva ühtekuuluvustundega üksusesse, kuid tema tõekspidamised on seal kehtivatest liiga erinevad võib olla tõenäoline, et uus töötaja tõrjutakse eemale, kuna ta põhjustab kaastöötajates oma käitumisega rahulolematust. (Üksväärav 2010: 213) Kuna eduka partnerluse võtmeks on tööle kandideerija isiklike ja professionaalsete eesmärkide ning tema võimete ja tugevuste vastavusse viimine organisatsiooni missiooni ja kultuuriga, siis peavad sihipärase organisatsiooni „sobitumise“ hindamisega tegelema ka kandideerijad, eriti võtmetähtsusega juhtpositsiooni otsimisel. (Fisher, Wilmoth 2018)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kultuur ja kultuuri muutus sõltub nii uuest liikmest kui ka organisatsioonist. Sellest, kuidas uuele liikmele antakse edasi elementaarteadmised organisatsiooni igapäevatööst ja reeglitest, organisatsiooni poliitika ja eesmärkidega seonduv ning töötaja osast nende täitmisel. Samuti sellest, kuidas ühineja oma olemuselt kollektiivi sobitub ja võtab omaks selle tõekspidamised.

### **1.4.3. Kultuuri muutmisvajaduse ja muutuste olemuse mõistmine**

Mittesobivate käitumisviiside tuvastamisel või alamkultuuride diferentseerumisel, on liidri ülesanne negatiivsete mõjude ärahoidmiseks, leida viise kultuuri tõhustamiseks või erinevate alamkultuuride ühtlustamiseks või integreerimiseks. Erinevate alamkultuuride ühtlustamine tagab organisatsiooni tõhusama toime (Schein 2004: 289). Enamiku organisatsioonide

kultuur on nähtamatu ja iseenesestmõistetav ning organisatsiooni liikmetel on seda raske tuvastada või kirjeldada, rääkimata selle teadlikust muutmisest. Seega on kultuuri teadlik muutmine väljakutseid pakkuv. Kuidas siis kultuuri muuta ning sobilikku kultuuri arendada? Ühene veenev kontseptuaalne mudel, kuidas muutust saavutada puudub.

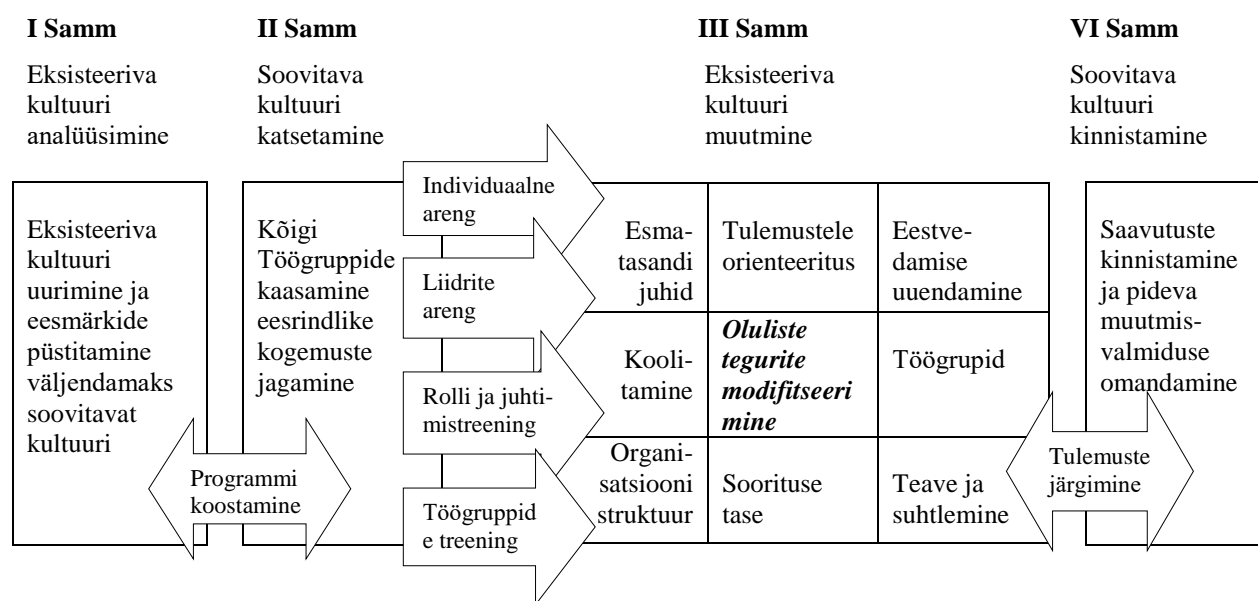
Scheini hinnangul peab suuremate kultuurimuutuste protsessi algatama tippjuhtkond, kes peab häirivate ja mittesobivate või vanade mõtlemis- või käitumisviiside muutmisevajaduse tuvastama. Kultuuri hinnates tuleb lähtuda sellest, kui edukalt aitab kultuur kaasa organisatsiooni püsijäämisele. (Schein 2009: 152) Kultuurimuutuste planeerimisel, ei tohi alahinnata kesktaseme- ja esmatasandi juhtide rolli vahetu käitumisega muutuste ellurakendamisel või takistamisel ning organisatsiooni liikmeid organisatsioonikultuuri allikatena (Siimon, Vadi 1999: 199).

Kultuuri muutmismehhanismi ekstreemsem versioon saab alguse uue tegevjuhi palkamisest. „Uus tegevjuht toob tavaliselt kaasa oma inimesed ja vabaneb inimestest, keda tajutakse vana ja ebaefektiivsemat viisi asjade tegijatena. Selline tegevus hävitab grupi või hierarhilise alamkultuuri ning algab uue kultuuri moodustamise protsess“. (Schein 2004: 306) Abrahamson arvab, et „targa kultuurimuutja jaoks on iga kultuurist kõrvalekaldumise juhtum õigeaegne võimalus, mida saaks ära kasutada kahel viisil: olemasoleva kultuuri tugevdamiseks või selle väärtushinnangute, normide ja rollide muutmiseks“ (Abrahamson 2008: 128).

Selleks, et edukat kultuurimuutust läbi viia on vaja kultuuri tundma õppida. Samuti tunda soovivat kultuuri, juhtida kultuurimuudatuse omaksvõttu ning algtõuget muudatuseks. (Brooks ja Bate 1994 ref Brooks 2008: 281) Ebakindluse, segaduse ja ärevuse vähendamiseks peetakse oluliseks seda, et inimesed mõistaksid oma huve seoses muutmisealgatuse või -programmiga (Alvesson, Sveningsson 2008: 34). Juhid saavad oma usaldusväärst tõsta töötajatega suheldes (Reina, D.; Reina, M. 2006: 70) ja selgitades üksikisiku tasandil muutustega seonduvalt töötaja rolli ja võimalusi. Selleks, et säilitada töötajate usaldus, tuleb töötajaid muutusteprotsessi kaasata, vastata nende küsimusele, st mitte jätta neid kõrvalseisjateks (Reina, D., Reina, M. 2006: 194-195). „Usaldus on liim, mis seob meeskonnaliikmed kokku, see on õli, mis paneb tööle tiimi tööprotsessi mootori“ (*Ibid.*: 192).

Alamkultuuri muutmisvajaduse tuvastamisel tuleb arvestada, et kultuuri arendamine alamkultuuride juhtide valikute kaudu, ei pruugi tagada piisavalt kiireid ja vajalikke muutusi. Vastuseisu ja skeptitsismi vähendamiseks võib käitumis- ja mõtlemisviisi muutusi sisse viia järk-järgult üksuste kaupa, tuginedes juba juurutatud alternatiivse käitumis- ja mõtlemisviisi positiivsetele tulemustele. (Schein 2009: 152-153) Kindlasti tuleb muudatusi juhtida positiivses võtmes ning aru saada, et muudatused mõjutavad inimesi emotsionaalselt erinevalt. Seega tuleb leida väarikaid viise n-ö „inimeste muutmiseks“ ja tunnustada nende osalust ning neid emotsionaalselt toetada ka peale muutuste sisseviimist. (Ashkanasy, Kavanagh 2006: 96) Scheini hinnangul võrdub integreerimise tulemusel alamkultuuride ümberkujundamine organisatsioonikultuuri ümberkujundamisega (Schein 1996: 5).

Joonisel 7 on kujutatud Andrew Browni organisatsioonikultuuri muutmise üldistatud mudelit. See näitab järjestikusi tegevuste ahelaid ja tegevusi, mille abil muutusi läbi viia. Igal organisatsioonil on võimalus valida oma vajadustele vastav lahendus.



**Joonis 7.** Üldistatud organisatsioonikultuuri muutmise mudel (Brown 1998 tsit Siimon, Vadi 1999: 234).

Esimese sammuna analüüsitakse olemasolevat organisatsioonikultuuri ja töötatakse välja ka uue, soovitava kultuuri tunnused ja mõõtmise kriteeriumid, mis on väga oluline, kuna loodetav tulem on sellest oluliselt mõjutatud. Teise sammuna peavad „liikmeid muudatustest aru saama ja uusi toimimisviise katsetama. Osaletakse grupidiskussioonides, antakse võimalusi kritiseerida eksisteerivat kultuuri“. (Siimon, Vadi 1999: 234) Kolmanda sammuna toimub kultuuri muutmine ning neljandaks tuleb saavutatu kinnistada.

Organisatsioonikultuuri muutmisprotsessi planeerimisel tuleb teada ja tähelepanu pöörata ka muutusi pärssivatele teguritele. Nendeks võivad olla bürokraatlikkus; töötajate hirm saada negatiivselt koheldud; probleemides teiste või süsteemi süüdistamine; tõelise ja entusiastliku pühendumise puudumine; tippjuhtide vähenenud pühendumus, mis on oluline püsivate muutuste tagamiseks. (Argyris 2010: 118) Töötajate vastupanu on võimalik oluliselt vähendada, kui nad ei taju kontrolli suurenemist ning tunnetavad oma iseseisvuse jätkumist (Cartwright, Cooper 1993: 66-68).

Paljude organisatsioonide jõupingutused organisatsiooni tulemuslikkuse parandamiseks ebaõnnestuvad, kuna ei muutunud mõtteviisid, juhtimisstiilid, probleemide lahendamise viisid jms. (Cameron, S. K; Quinn 2011: 12-13) Ka Anthony väidab et „kultuurilist muutust, mida ei tugevda struktuuri olulised muutused, tasustamissüsteemid, ettekirjutused ja poliitika, peetakse ebatõenäoliseks ja ajutiseks” (Anthony 1994: 60). Selleks, et aru saada, kas katsed kultuuri muuta on tõepoolest realiseerunud või tuvastada väliste muutuste mõju kultuurile on soovitatav uuringut mõne aja pärast korrata (Hofstede *et al.* 2010: 374).

Organisatsioonikultuuri ümberkujundamistegevust ja meetodeid on kirjeldanud Mallette ja Rykert. Peale kiiret laienemist, mis tõi kaasa suurema töökoormuse ja ebavõrdsuse, kasutati kirjeldamiseks sõnu: negatiivne, ebakindel, isoleeritud ja lugupidamatu. Otsustati, et organisatsioonikultuuri tuleb muuta. Kahe aasta jooksul kujundati kultuuri ümber. Muutmisprotsessi kaasati väliseksperte ja võimalikult palju oma töötajaid. Muutuste sisseviimiseks rakendati erinevaid meetodeid ning keskenduti suhete loomisele, konfliktide lahendamisele, õppimisele ja planeerimisele. Kuigi ka hiljem esines probleeme olid töötajad kahe aasta pärast muutunud, positiivsema olukorraga rahul. (Mallette, Rykert 2018)

Vadi arvates on positiivse ja negatiivse reageeringu valmidus *hoiakutega* muudetav (Vadi 2000: 70). Eelkõige saab muudatustega seotud hoiakuid mõjutada läbi positiivsete muudatuste. Hästi mõjub tunnustamine hea töö eest. Osalus on seda suurem, kui inimesed ei pea kartma tekkivate vigade pärast, neil on suur tegutsemisvabadus, ülemuste ja alluvate vahel erinevusi ei rõhutata (Alas 2002: 67).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsioonikultuuri muutmise poole püüdlemine on teekond tundmatusse, milles võib aga ei pruugi soovitud eesmärki saavutada. Organisatsioonikultuuri muutmine võib olla võtmetähtsusega organisatsiooni tulemuslikkuse ja töötajate rahulolu mõjutamisel. Tuleb mõista, et vana kultuuri muutmiseks



kultuurikandjate kõrvaldamine võib aga ei pruugi olla alati lahenduseks, sest uusi kultuurikomponente saab õppida ainult siis, kui uus käitumine toob kaasa edu ja rahulolu (Schein 2004: 334). Töötajate kindlustunde säilitamiseks, närvilisuse ja künismi ärahoidmiseks tuleb organisatsioonis „pidevate muutustega“ olla ettevaatlik (Abrahamson 2008: 17). Suurt rolli mängib muutuste sisseviimisel juhtide pühendumus.

## **2. TEGELIK JA EELISTATUD KULTUUR RIIGI TUGITEENUSTE KESKUSES**

### **2.1. Uurimismetoodika**

Käesoleva töö eesmärgiks oli areneva Riigi Tugiteenuste Keskuse tegeliku ja eelistatud organisatsioonikultuuri väljaselgitamine.

Töö eesmärgi täitmiseks ning uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutati juhtumiuuringut, mille objektiks oli RTK. Uurimismetoodika oli kompleksne, st kasutati nii ankeetküsimustikku, kuna ankeetküsimustikud võimaldavad teostada nähtuste omavaheliste seoste analüüsi ning suuremahulist standardiseeritud andmeanalüüsi (Vadi 1999: 66) kui ka kvalitatiivset sisu analüüsi. Teiseste andmetena kasutati töös ka RTK arengukava, RTK väärtuspakkumist, RTK koosseisuaruandeid, siseveebi ja kodulehte.

RTK organisatsioonikultuuri uuringu ankeetküsimustikuna kasutas autor olemasolevat, M. Tamme bakalaureusetöös (2009) kasutatud eesti keelde tõlgitud Harrisoni küsimustikku, kuna sama versiooni on kasutatud ka teistes uuringutes (M.Varik 2017 lõputöö ja K.Tsilke 2014 magistr töö). Küsitluse läbiviimisest teavitas autor RTK arendusspetsialisti, kes tegeleb RTKs kvaliteedijuhtimissüsteemi haldamise ja arendamise ning juhtimissüsteemi projektide juhtimisega. Enne küsitluse edastamist testis autor küsitlust kolme respondendiga. Küsitlus viidi läbi elektrooniliselt 21.03.-10.04.2019. Uuringus osalemise kutse kirjeldus ja uuringu küsimustiku täitmise juhend on esitatud töö lisas 2 ning uuringu küsimustik lisas 3.

Uurimusküsitlus põhines Harrisoni tüpoloogial, Harrisoni loodud ja Handy poolt täiendatud organisatsioonikultuuri tüüpide kirjeldustel. Harrisoni küsimustikus, mida uuringus kasutati tuli vastajatel 15 küsimuse kaupa esitatud nelja kultuuritüüpi iseloomustavaid väiteid omavahel võrrelda ja järjestada nii tunnetatava kui eelistatava kultuuri aspektist. Vastaja ülesandeks oli järjestada kahel korral neli väidet vastavalt sellele, kuivõrd see iseloomustab RTK tegelikku ja soovivat olukorda. Väiteid hinnati vahemikus üks kuni neli, kus neli oli organisatsioonile kõige iseloomulik ja üks kõige vähem iseloomulik väide. Eelduseks oli, et organisatsioonikultuur sisaldab alati kõiki kultuuritüüpide elemente, kuid kultuuritüüp,

mille puhul vastajate hinnangute keskmine punktisumma on kõige suurem, on domineeriv. Selleks liideti kõik sarnast kultuuritüüpi (A, B, C või D) mõõtvad vastused kokku ja arvutati keskmine. Domineeriv on kultuuritüüp, mille keskmine punktisumma oli kõige suurem.

Kultuurierinevuste tuvastamiseks ning selleks, et saada võimalikult hea ülevaade sellest, kuidas RTK töötajad tajuvad organisatsioonikultuuri ning millist kultuuri nad eelistavad, sooviti uuringusse kaasata võimalikult palju uuritavaid. Seetõttu kasutati töös kõikset valimit ning uuringu üldkogumi moodustasid kõik 370 RTK töötajat. Uuringus osalemise kutse, lingiga küsimustikule, edastati kõigi töötajate töömeili aadressile. 370st töötajast, kellele küsitlus edastati, vastas 74 töötajat, mis teeb üldiseks vastamismääraks 20%. Organisatsioonialaste uuringute kitsaskohtadeks peetakse usaldusvärsust ja kontrollitavust ning katseisikute tahet ja oskust küsimustele adekvaatselt vastata (Mintzberg 1973 ref Vadi 2000: 66). Ka autor pidas uuringu tegemisel kõige komplitseeritumaks uuringus osalemise tahet. See kartus osutus põhjendatuks. Küsitlusele jätsid vastamata toetuste maksete osakonna töötajad. Riigihangete osakonna (11%) ja rahvastikuregistri andmete osakonna (7%) vastamismäär oli nii madal, et nende üksuste vastustamistulemusi struktuuriüksuste lõikes ei analüüsitud, kuna autori hinnangul ei andnud nii vähestelt töötajatelt kogutud teave üksuse kohta usaldusväärset tulemust, mille põhjal oleks saanud õigeid järeldusi teha või andmeid teiste üksuste tulemustega võrrelda.

Cameroni, Quinni, Hofstede jt teadlaste hinnangul võivad organisatsiooni sees erinevad struktuuriüksused, hierarhilised tasemed, samuti ühe struktuuriüksuse erinevad meeskonnad või ühinemise läbinud organisatsioonide ühinemiskasutajad oma talle omast unikaalset kultuuri (alamkultuuri). Jabbari, Tohidi, Scheini jt teadlaste hinnangul tuleks erinevate protsesside kavandamiseks ja erinevate alamkultuure omavate rühmadevahelise koostöö saavutamiseks, iga struktuuriüksuse alamkultuuri mõista. Selleks, et erinevate üksuste, hierarhiliste tasemete ja meeskondade alamkultuuri mõista ja hinnata, grupeeris autor uuringus osalevad RTK töötajad struktuuriüksuste, ametialase positsiooni, töötamise viisi ja organisatsiooniga ühinemise viisi alusel (vt tabel 2) gruppidesse. Gruppi 2.1. „Juhid“ summeeriti ankeetküsitluses (vt lisa 3) ametipositsiooniga „tippjuht“ (2 vastajat) ja „alamaastme juht“ (7 vastajat) vastused ning gruppi 3.2. „Osaajaga kontoris/kodus töötajad“ summeeriti ankeetküsimustikus „kodustöötaja“ (1 vastaja) ja „osaajaga kodus ja osaajaga töötamine kodus“ (19 vastajat) vastused. Põhjusel, et tippjuhtide ja kodus töötajate vastajate madala osalusmäära tõttu ei olnud võimalik nende gruppide andmetest saada õiget

tervikpilti, gruppide andmeid teiste gruppidega võrrelda ega järeldusi teha. Sarnaste tunnuste (sarnane hierarhiline tase/töötamise viis) tõttu oli võimalik nende gruppide liitmine sarnastesse tunnustega uuritavatesse gruppidesse.

**Tabel 2.** Uuringus osalenud RTK töötajate jaotus erinevate tunnuste alusel

Jaotis	Grupp
1. Struktuuriüksus	1.1. Majandustarkvara arenduse osakond (MAO)
	1.2. Personaliteenuste osakond (PPO)
	1.3. Riiginõuete osakond (RNO)
	1.4. Finantsarvestuse osakond (FAO)
	1.5. Toetuste arenduse osakond (TAO)
	1.6. Toetuste rakendamise osakond (TRO)
	1.7. Riigihangete osakond (RHO)
	1.8. Rahvastikuregistri andmete osakond (RRO)
	1.9. Toetuste maksete osakond (TMO)
2. Ametialane positsioon RTKs	2.1. Juhid (tippjuhid ja alamaastme juhid)
	2.2. Alluvateta töötajad
3. Töötamise viis	3.1. Kontoris töötajad
	3.2. Osaajaga kontoris/kodus töötajad
4. Organisatsiooniga ühinemise viis	4.1. Ületoomisega RTKga liidetud
	4.2. Omal algatusel RTKga liitunud

Ankeetküsitlus koostati Eesti Maaülikooli poolt üliõpilastele tasuta kättesaadavaks tehtud QuestionPro veebiküsitlustarkvaras. Küsitlusele vastamine toimus QuestionPro keskkonnas, mis tagas vastajate anonüümsuse. Küsitluse tulemused eksporditi QuestionPro'st Excelisse ning esitati töös tabelite, radiaaldiagrammide, tulpdiaagrammide, sektordiagrammide ja joondiaagrammide abil ning graafiliselt Desmond Graves kahemõõtmelistes formaliseerituse ja tsentraliseerituse skaaladega maatriksites.

Ankeetküsitluste vastuste organisatsiooniüleseks analüüsiks ja gruppidevaheliste andmete võrdlemiseks kasutati sisuanalüüsi- ja võrdlusanalüüsi. Ankeetküsitluste vastuseid analüüsiti ja võrreldi nii kultuuritüüpide kui ka üksikküsimuste lõikes. Valitud metoodika võimaldas uurida nii kehtivat kui RTK töötajate poolt eelistatud organisatsioonikultuuri. Uuringu andmete põhjal anti hinnang organisatsiooni ja gruppide tegeliku ja eelistatava kultuuri ühtivusele ja erinevustele, esitati järeldused ning arutleti uuringu tulemuste üle.

Ankeetküsitluse lõpus paluti vastajal anda RTK organisatsioonikultuurile hinnang Likerti 5-pallisel skaalal<sup>1</sup> (*Linkert Scale*). Hinnata tuli kultuuri, mille iseloomustavateks tunnusteks olid: tugev ühtekuuluvustunne, jagatakse sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi, hoiakuid ning omavaheline suhtlemine on lihtne ja meeldiv. Skaalal oli võimalik hinnata viiel astmel: „ei

ole üldse rahul“ ja „ei ole rahul“, mis näitavad, et kultuuriga ollakse pigem rahul; „neutraalne“ ning „rahul“ ja „väga rahul“, mis näitavad, et kultuuriga pigem ei olda rahul. Kultuurile antud hinnangute võrdlemiseks kasutati võrdlusanalüüsi. Võrreldi erinevates jaotistes olevate gruppide hinnanguid ning analüüsiti organisatsiooniülest hinnangut.

## **2.2. Riigi Tugiteenuste Keskuse lühitutvustus**

RTK lühitutvustus kirjeldatakse 2019. aasta märtsikuu seisuga. RTK on rahandusministeeriumi valitsemisalasse kuuluv valitsusasutus, mille põhiülesanneteks on riigi raamatupidamise ning personali- ja palgaarvestuse korraldamine. Riigi nõuete täitmise korraldamine, riigihangete korraldamise teenuse pakkumine ning kõigile riigiasutustel e-arvete menetluskeskkondade teenuste. Alates 2018. aastast maaeluministeeriumi vastutusalade regionaalprogrammide korraldamine. Euroopa Liidu, Euroopa Majanduspiirkonna ja Norra toetuste ning välisabi kasutamise koordineerimine ja korraldamine, välis- ja riigieelarveliste toetuste taotluste menetlemine ning välistoetuste sildfinantseerimisvahendite haldamine, sh välistoetuste finantsjuhtimise korraldamine. RTK ülesanneteks on ka teatud valdkondlike standardite, seadusaktide väljatöötamine ja juurutamine ning raamatupidamist puudutavates küsimustes avaliku sektori üksuste juhendamine. (RTK koduleht)

RTK loodi 2012. aastal 35 töötajaga Kohtute Raamatupidamiskeskuse (asutatud 2005) reorganiseerimise tulemusena ning on praeguseks kasvanud ligi kümnekordseks. RTK struktuuri illustreerib organisatsiooni skeem lisas 1. Skeem määrab ära töötajate ja ametnike alluvussuhted kogu organisatsiooni tasandil. Enamus töötajaid, üle 300 inimese, on organisatsiooniga liidetud töösuhte ülevõtmise teel. Liidetud on nii tippjuhte kui ka ilma alluvateta töötajaid, nii ametnikke kui ka töölepinguga töötajaid (edaspidi töötajad). Uusi töötajaid on liidetud olemasolevatesse üksustesse ning uutest töötajatest moodustati uusi üksusi. Kuigi personal on kiirelt ja suuremahuliselt ühinemiste tõttu kasvanud, siis infotehnoloogia arenedes ja erinevate tööpraktikate ühtlustamise tagajärjel vähenesid samal ajal tööde mahud. Seetõttu on organisatsiooni loomisest alates paralleelselt fookuses olnud ka personali vähendamine.

---

<sup>1</sup> Likerti skaala ehk summeeritud hinnangute skaala. Väiteid hinnatakse 5 või 7 pallise skaalaga, mille vähim väärtus näitab väitega mittenõustumist ning suurim täielikku nõustumist. Iga väite skoorid liidetakse ning saadakse summaarne skoor. (Einaste 2013)

Organisatsioonis on kolm ametlikku kontorit, mis asuvad Tallinnas, Tartus ning Viljandis. *RTK on edukas kaugtöö rakendaja. Enamus tiime paiknevad hajusmeeskondadena erinevates linnades või töötajad teevad oma tööd ajutiselt või püsivalt kodus. --- Kohapaindliku organisatsioonina omistati RTKle Targa Töö Ühingu, Elisa ja Eesti Personalijuhtimise Ühingu PARE poolt "Kaugtöö tegija 2017" märgis. RTK töötajad osalevad aktiivselt koolitustel ja panustavad organisatsiooni arendamisse osaledes CAF meetodi alusel läbiviidavas organisatsiooni enesehindamises.* (RTK koduleht)

RTK lähtub oma tegevuses lisaks Eesti Vabariigi ja Euroopa Liidu seadusloome regulatsioonidest (sh põhimäärusest) veel väga paljudest sisemistest kordadest, koostöökokkulepetest, eeskirjadest, vormidest ja juhenditest. Organisatsioon on välja töötanud arengukava ja tegevuskava. Iga-aastaselt arenguvestlusel lepib vahetu juht töötajaga kokku personaalsed eesmärgid järgmiseks aastaks ning need sisaldavad nii isikliku arengu kui ettevõtte eesmärkidega seotud eesmärgid. Vestluse käigus toimub ka eelmise aasta arengueesmärkide täitmise ja kavandatud tegevuste ülevaatamine. Formuleeritud on missioon, visioon ja organisatsiooni põhiväärtused. Suur osa organisatsiooni tööd reguleerivates teabest on avaldatud siseveebis ning on kõigile RTK töötajatele kättesaadavad. RTK tegevusvaldkonda kuuluvate teenuste osutamist koordineerib nõuandva õigusega alaline nõukoda. (RTK siseveeb, koduleht)

Põhimõtteid, mida RTK rakendab töötajate heaoluks, arenguks ja motiveerimiseks, eesmärgiga tagada töötajate pühendumus RTK strateegiliste eesmärkide saavutamisel on kirjeldatud sisekorras „RTK väärtuspakkumine“. Töötajate motiveerimiseks rakendatakse erinevaid võimalusi rahalisi ja mitterahalisi võimalusi (nt paindlik tööaeg, arendustegevusena rotatsioon või koolitused, paindlik töökorraldus, spordihüvitis, heade tööalaste saavutuste eest mitterahaline tunnustamine aastaseminaril, tasustatud tervisepäevad, tulemustasu jne). (RTK väärtuspakkumine)

Organisatsiooni eesmärkide täitmiseks on RTK 2019-2022 arengukavas kõiki RTK töötajaid kaasates tabelis 3 kirjeldatud RTK põhiväärtused.

**Tabel 3.** Riigi Tugiteenuste Keskuse põhiväärtused

<i><b>Kompetentsus</b></i>	<i><b>Koostöö</b></i>	<i><b>Usaldusväärsus</b></i>
<i>Oleme oma valdkonna parimad asjatundjad!</i>	<i>Koos saavutame parima tulemuse!</i>	<i>Teeme, mida lubame!</i>
<i>oleme tulemustele orienteeritud</i>	<i>parimad lahendused sünnivad koostöös</i>	<i>tegutseme läbipaistvalt</i>
<i>pakume huvigruppide vajadustele vastavaid lahendusi</i>	<i>väärtustame häid suhteid kolleegidega ja toetame üksteist igapäevatoos</i>	<i>oleme ausad – meie sõnad ja teod on kooskõlas</i>
<i>oleme oma töös põhjalikud ja pühendunud</i>	<i>hoolime tagasisidest</i>	<i>tagame korrektse infovahetuse</i>
<i>täiendame end pidevalt</i>	<i>jagame teadmisi ja mõtleme aktiivselt kaasa</i>	<i>julgeme võtta vastutuse</i>

Allikas: (RTK 2019-2022 arengukava)

RTK on kliendikeskne organisatsioon ning sellest annab tunnistust teenuse parandamise eesmärgil iga-aastaselt läbi viidav kliendiküsitlus ning klientidele suunatud väärtused (vt tabel 3).

## 2.3. Uuringutulemuste esitamine

Vastajate arv ja protsent struktuuriüksustes ja teistes gruppides nähtub tabelitest 4 ja 5.

**Tabel 4.** Vastajate jaotus struktuuriüksustes (tabel 2 grupp 1.1. – 1.9.)

<b>Struktuuriüksus</b>	<b>Valim</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Vastajate protsent</b>
Majandustarkvara arenduse osakond (MAO)	16	5	31%
Personaliteenuste osakond (PPO)	69	15	22%
Riiginõuete osakond (RNO)	18	11	61%
Finantsarvestuse osakond (FAO)	120	26	22%
Toetuste arenduse osakond (TAO)	23	3	13%
Toetuste rakendamise osakond (TRO)	63	8	13%
Riigihangete osakond (RHO)	18	2	11%
Rahvastikuregistri andmete osakond (RRO)	30	2	7%
Toetuste maksete osakond (TMO)	7	0	0%

Tabelist 4 nähtub, et struktuuriüksuste tasandil olid aktiivseimad vastajad riiginõuete osakonnas (RNO), kelle osakaal struktuuriüksuse valimis oli 61%, järgnesid majandus ja

tarkvara osakonna (MTO) vastajad 31%ga, personaliteenuste osakonna (PPO) vastajad 22%ga ja finantsarvestuse osakonna vastajad (FAO) 22%. Toetuste arendamise osakonnas (TAO) ja toetuste rakendamise osakonnas (TRO) vastas vaid 13% valimist. Riigihangete osakonnas (RHO) ja rahvastikuregistri andmete osakonnas oli veelgi vähem vastajaid ning toetuste maksete osakonna töötajad (TMO) jätsid küsitlusele vastamata.

**Tabel 5.** Vastajate jaotus gruppides (tabel 2 grupid 2.1. – 4.2.)

Jaotis	Grupp	Vastajate arv	%
Ametialane positsioon RTKs	Juhid (tippjuhid ja alamaastme juhid)	9	12%
	Alluvateta töötajad	65	88%
Kokku		74	100%
Töötamise viis	Kontoris töötajad	54	73%
	Osaajaga kontoris/kodus töötajad	20	27%
Kokku		74	100%
RTKga ühinemise viis	Ületoomisega RTKga liidetud	51	69%
	Omal algatusel RTKga liitunud	23	31%
Kokku		74	100%

Huvitav on asjaolu, et kontoris töötajaid oli vastajate seas tunduvalt rohkem kui osaajaga kodus töötajaid (vt tabel 5), kuna RTK on edukas kaugtöö rakendaja ja väga paljud töötajad teevad oma tööd ajutiselt või püsivalt kodus. Teiste gruppide vastajate arv oli sõltuvuses nendes gruppides töötavate inimeste arvust (juhte vähem kui alluvateta töötajaid ja ületoomisega liidetud rohkem kui omal algatusel liitunud).

Analüüsi käigus, selgus, et organisatsiooniülesele ei erine RTK tegelik organisatsioonikultuur eelistatud kultuurist (vt tabel 6). Nii tegelik kui ka eelistatud kultuur oli ülesandele orienteeritud kultuur, vastavate keskmiste näitajatega 2,89 ja 3,20 Madalaima keskmise hinde sai mõlemal juhul võimukultuur.

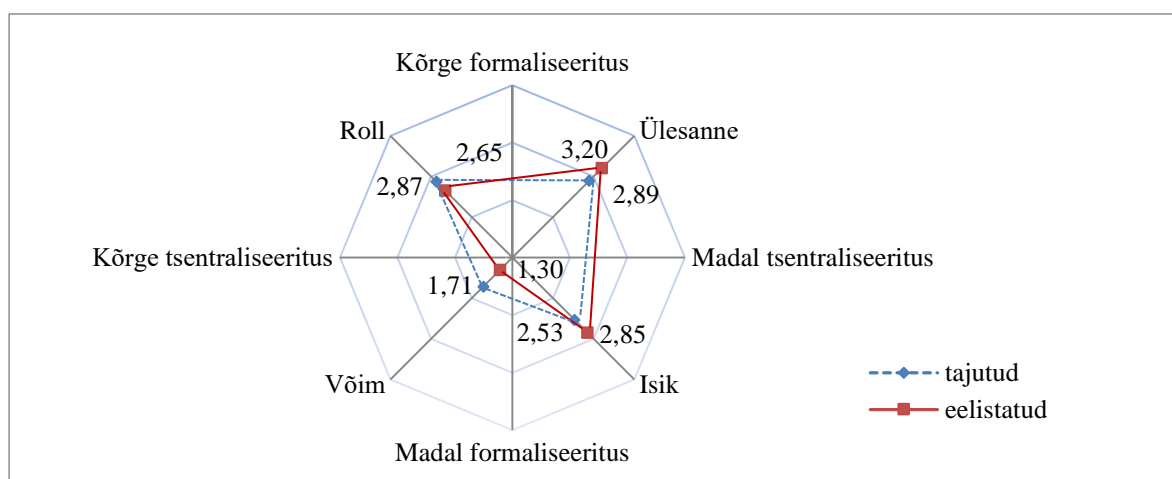
**Tabel 6.** RTK tegeliku ja eelistatava organisatsioonikultuuri võrdlus – kõik töötajad

Kultuuritüübid	Tegelik kultuur Punktide keskmine	Eelistatav kultuur Punktide keskmine
Võimukeskne	1,71	1,30
Rolli keskne	2,87	2,65
Ülesandekeskne	<b>2,89</b>	<b>3,20</b>
Isikukeskne	2,53	2,85

RTK organisatsiooniülese tegeliku ja eelistatava organisatsioonikultuuri uuringu tulemused ja suhestumine esitatud Desmond Gravesi mudeli järgi graafiliselt (vt joonis 9). Vastajate hinnangul domineeris RTKs formaliseeritud ülesandele orienteeritud kultuur, kus on



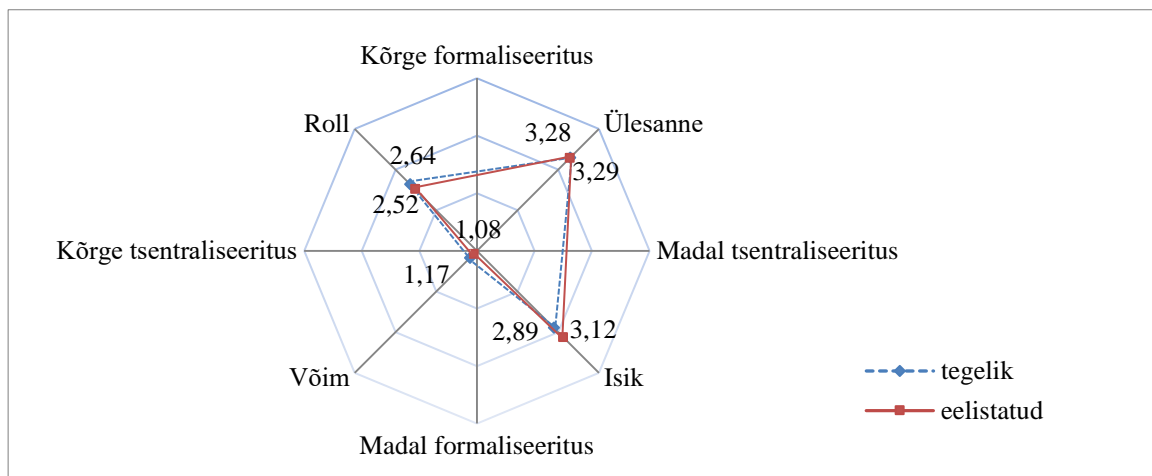
olulised meeskonnatöö, eesmärgi saavutamine ning kõrge sisemine motivatsioon. Samas tajuti üsna sarnaselt kõrge formaliseerituse ja tsentraliseerituse tasemega rollikultuuri, kus on oluline täpsete reeglite ja protseduuride järgi töötamine, n-ö bürokraatia. Rollikultuurile järgnes isikukultuur, kus väärtustatakse inimesi ja nendevahelisi suhteid. Kõige vähem domineeris võimukultuur, kus juhid on domineerivad ja privilegieeritud. Eelistatuimaks kultuuriks peeti ülekaalukalt ülesandele orienteeritud kultuuri. Oluliseks peeti ka orienteeritust isikule ja rollile. Kõige mitesobivamaks kultuuriks hindasid RTK töötajad võimukultuuri, kus Harrisoni tüpoloogias domineerivad, ja on privilegieeritud juhid, inimesi motiveerivad hüvitused ja karistused ning halvimal juhul toimub juhtimine hirmu abil. Uuringu tulemuste kohaselt ei ole tegeliku ja eelistatud kultuuris väga suuri erinevusi, kuid selleks, et kultuurist veel paremat ülevaadet saada analüüsiti kultuuri ka üksikküsimuste lõikes



**Joonis 9.** Riigi Tugiteenuste Keskuse tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur Gravesi mudeli järgi.

Gruppide võrdlusandmete kohaselt kattus struktuuriüksuste võrdluses tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur kõige enam majandustarkvara arenduse osakonnas (MTOs) (vt joonis 10). Tegemist on struktuuriüksusega, mis moodustati 2013. aastal rahandusministeeriumist RTKsse üle toodud töötajatest. 16st töötajast 11, sh üksuse juht on MTOs töötanud alates 2013. aastast. MTOga on vabatahtlikult ühinenud töötajad RTK teistest üksustest ja väljapoolt RTKd. Autori hinnangul on tegemist RTKs kõige stabiilsemalt eksisteerinud üksusega. Stabiilsus seisneb eelkõige selles, et üksust ei ole viimaste aastate jooksul ümberstruktureeritud, üksuses ei ole toimunud koondamisi ning puudub võimalik koondamisoht, üksusel on organisatsiooni tuleviku tegevuseesmärkide täitmisel kindel ja

oluline roll ning üksusesse ei ole autorile teadaolevalt peale üksuse loomist teistest organisatsioonidest töötajaid töösuhte ületoomisega üle toodud. Täiendavalt on üksusele positiivselt mõjunud see, et üksuse juht on saanud töötajate valimisel ametikohale, erialaste oskuste kõrval kaaluda, kas töötaja oma olemuselt liidetavasse üksusesse sobib. Kultuurikonfliktide (kaastöötajate vahel, juhi ja uue töötaja vahel) ära hoidmiseks on Üksvärava hinnangul väga oluline uue töötaja sobivus kollektiiviga. Fisher ja Wilmoth peavad eduka partnerluse võtmeks ka uute töötajate isiklike ja professionaalsete eesmärkide, võimete ja tugevuste vastavusse viimist organisatsiooni, seega ka üksuse eesmärkidega. Edukam partnerlussuhe on kindlasti oluliselt paremini saavutatav omal algatusel üksusega liitujate ja üksuse vahel kui teistest organisatsioonidest üle toodud töötajate ja üksuste vahel, kuhu töötajad on paigutatud.

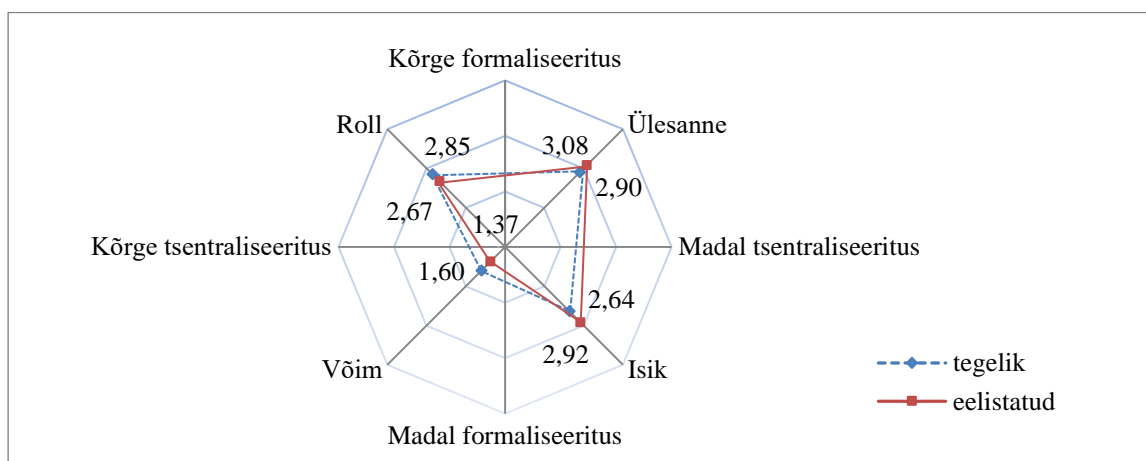


**Joonis 10.** MTO (tabel 2 grupp 1.1.) tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur Gravesi mudeli järgi.

MTOs eelistati ülesandele orienteeritud kultuuri, kus Harrisoni ja Handy tüpoloogia kohaselt on olulised meeskonnatöö ning eesmärgi saavutamine ja kõrge sisemine motivatsioon. Seda kultuuri peeti MTOs juba praegu domineerivaks kultuuriks. MTOs kehtivale võimukultuurile antud hinnang 1,17 oli võrreldavate struktuuriüksuste poolt võimukultuurile antud hinnangute keskmistest kõige madalam. Seega puutuvad vastajate hinnangul MTO töötajad RTKs kõige vähem kokku võimukultuurile iseloomulikke käitumisviiside ja hoiakutega. Türk peab oluliseks organisatsioonikultuuri mõjutavaks faktoriks juhtimiseetikat, juhi iseloomuomadusi ja maailmavaadet. Eeltoodule tuginedes, võib MTO juhti tema iseloomuomaduste ja maailmavaate ning juhtimiseetika poolest pidada MTO organisatsioonikultuurile antud hinnangute põhjal heaks juhiks. Abrahamson hinnangul

aitab stabiilsus töötajate kindlustunnet hoida, millest võib järeldada, et suuremate muutusteta MTO töötajatel on olnud parim võimalus RTK organisatsioonikultuuriga kohaneda, seda omaks võtta ja omandada töökohal kindlustunne. Vähesel määral sooviti MTOs võimu- ja rollikultuuri osakaalu vähenemist ning isikukultuuri osakaalu suurenemist (vt joonis 10), kuid siiski võib organisatsioonikultuuri teooriast lähtuvalt hinnata, et MTO tegutsemise dünaamika toimib seal töötavate inimeste põhimõtete ja ootustega kooskõlas. Scheini ja teiste organisatsioonikultuuri käsitlevate teadlaste hinnangul on organisatsiooni eesmärkide täitmine paremini tagatud, kui organisatsiooni liikmed omavad toimingute osas ühist arusaama. Denison, Kotter, Heskett, Sorensen jt teadlased peavad edu tagatiseks tugevat organisatsioonikultuuri. Autor saab uuringust järeldada, et stabiilsena tegutseva MTO alamkultuur teiste uuritud üksustega võrreldes tugevam ja harmoonilisem ning seetõttu on MTOl võimalik kõige paremini toime tulla nii MTO kui ka organisatsiooni eesmärkide täitmisega.

Personali- ja palgaarvestuse osakonna (PPO) tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur on kujutatud joonisel 11. Tegemist on struktuuriüksusega, kus töötab enamuse erineval ajal töösuhte ületoomisega RTKsse liidetud töötajaid. Suurimad liitumised toimusid siseministeeriumist 01.01.2017 ja haridusministeeriumist 01.04.2017. Üksuses on töötajaid organisatsiooni loomisest alates ning töötajaid, kes on üksusega liitunud omal algatusel RTK teistest üksustest või väljapoolt.

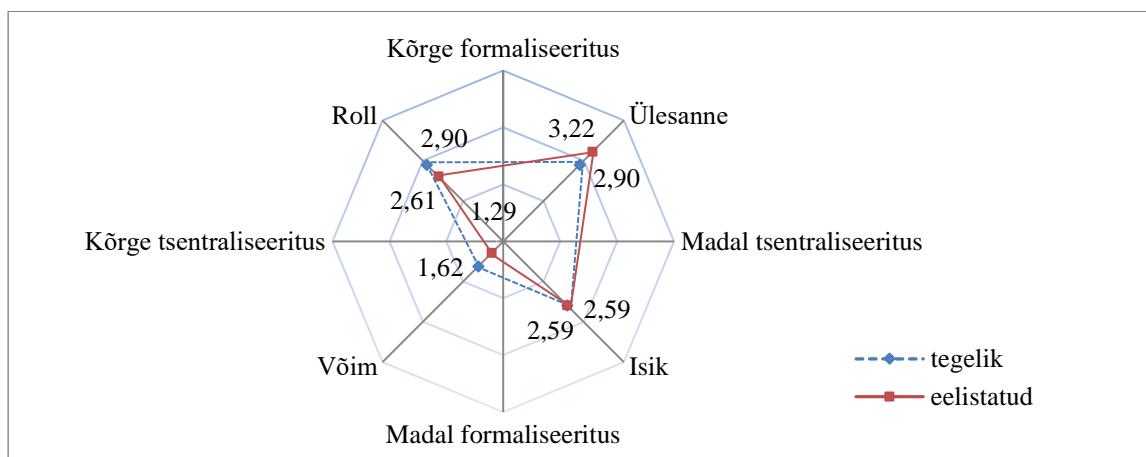


**Joonis 11.** PPO (tabel 2 grupp 1.2.) tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur Gravesi mudeli järgi.

Jooniselt 11 nähtub, et PPO tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur on üsna sarnased. Eelistati ülesandele orienteeritud kultuuri, kus on olulised meeskonnatöö ja eesmärgi

saavutamine ning kõrge sisemine motivatsioon. Positiivne on, et seda kultuuri peetakse PPOs juba praegu domineerivaks. Teooriale tuginedes võib järeldada, et PPO töötajatel on aastate jooksul olnud aega RTK organisatsioonikultuuriga kohaneda ja seda omaks võtta. PPOs kehtivale võimukultuurile antud hinnang 1,60 andis teada, et töötajad puutuvad võimukultuurile iseloomulikke käitumisviise ja hoiakutega kokku rohkem kui nad sooviksid. Sama võib öelda rollikultuuri kohta, kuna PPO töötajad soovisid võimu- ja rollikultuuri osakaalu vähenemist. Isikukultuuri osakaalu ning isikupõhiseid koostöösuhteid sooviti aga suurendada. Tuginedes teooriale, toimib PPO dünaamika vastajate hinnangul üsnagi seal töötavate inimeste põhimõtete ja ootustega kooskõlas, seega on võimalik organisatsiooni eesmärkide täitmine. Kuna vastajate osakaal valimist on üsna väike, 63st 15, siis ei ole autori hinnangul vastustest võimalik saada PPO tervikpilti. Tulemusi võib siiski pidada piisavaks esmaste järelduste tegemiseks ning kooskõllalisema kultuuri saavutamiseks tuleb uuringus tuvastatud erinevustele tähelepanu pöörata.

Riiginõuete osakonna (RNO) eelistatud tegelik ja eelistatud kultuur nähtub jooniselt 12. RNO alustas tegevust 2005. aastal Kohtute Raamatupidamiskeskuses (keskuses). Alates keskuse reorganiseerimisest Riigi Tugiteenuste Keskuseks 2012. aastal on üksus tegev RTKs. RNOs on töötajaid üksuse loomisest alates, üksusesse on ületoomisega liidetud töötajaid RTK siseselt (finantsarvestuse osakonnast), üle Eesti erinevatest maavalitsustest ja haridusministeeriumist. Üksusega on liitunud töötajaid ka omal algatusel.



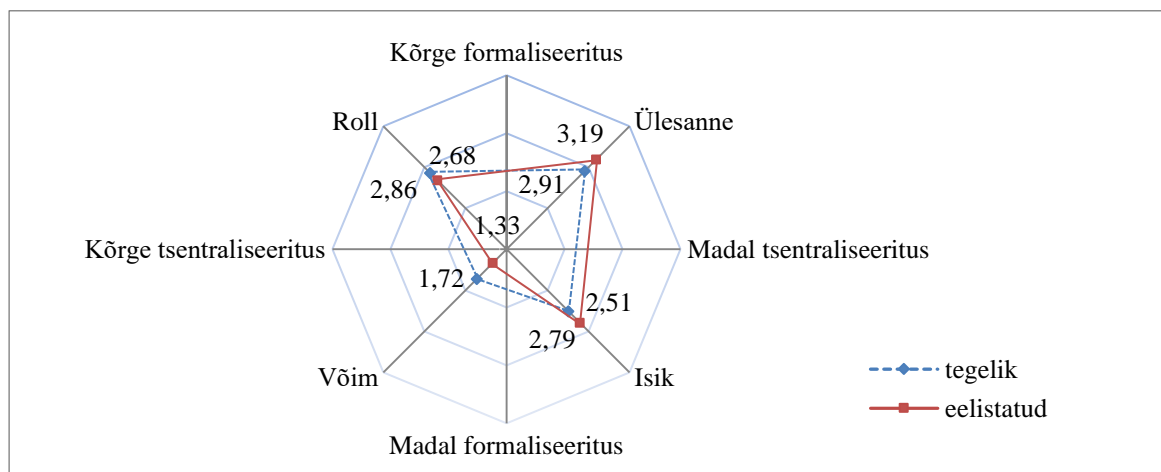
**Joonis 12.** RNO (tabel 2 grupp 1.3.) tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur Gravesi mudeli järgi.

2018. aastast on üksusel uus juht. Aastaid on üksuses infotehnoloogia arengu tõttu olnud fookuses töötajate vähendamine, mille on ära hoidnud uute nõuete arvestusse lisandumine. 2016. aastast on Maksu- ja Tolliamet (MTA) survestanud riiginõuete halduse üleviimist

MTAsse. 2018. aastal otsustas valitsus riiginõuete sissenõudmise konsolideerida MTAsse ning sellest ajast planeeritakse riiginõuete haldus RTKst üle viia MTAsse. MTAsse planeeritakse viia üle ka nõuete arvestuse ja sissenõudmisega tegelevad töötajad. Ebakindlus tuleviku osas, on viimase poole aasta jooksul kaasa toonud kahe töötaja üksusest lahkumise. Kõigest eeltoodust hoolimata nähtub jooniselt 11, et RNO tegelik ja eelistatud kultuur on üsna sarnased. RNOs eelistati ülesandele orienteeritud kultuuri, kus on olulised meeskonnatöö ning eesmärgi saavutamine ja kõrge sisemine motivatsioon. Kuigi ülesandele orienteeritud kultuuri peeti RNOs domineerivaks, peeti sama domineerivaks rollikultuuri, mille positiivseteks omadusteks on stabiilsus, kord, ratsionaalsus, kooskõllalisus, mis tagab õigluse ja efektiivse soorituse. Nagu kõigis üksustes andis võimukultuurile antud hinnang 1,62 teada, et töötajad puutuvad võimukultuurile iseloomulikke käitumisviiside ja hoiakutega kokku rohkem kui nad sooviksid. Uuringust nähtub, et RNO töötajad soovisid nii võimu- kui ka rollikultuuri osakaalu vähenemist ning isikupõhised koostöösuhted on nii kehtivas kui ka eelistatud kultuuris hinnatud samaväärselt (vt joonis 12). Teooriale tuginedes toimib RNO tegutsemise dünaamika enamjaolt seal töötavate inimeste põhimõtete ja ootustega kooskõllas, seega on võimalik eesmärkide täitmine. Siiski tuleb kooskõllalisema kultuuri saavutamiseks uuringus välja toodud erinevustele tähelepanu pöörata.

Finantsarvestuse osakonna (FAO) tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur on kujutatud joonisel 13. Tegemist on struktuuriüksusega, kus töötab enamus erineval ajal ületoomisega RTKsse liidetud töötajaid. Sarnaselt PPOga toimusid viimased suuremad liitumised siseministeeriumist 01.01.2017 ja haridusministeeriumist 01.04.2017. Üksuses on töötajaid keskuse ajast ning töötajaid, kes on üksusega liitunud omal algatusel RTK teistest üksustest või väljapoolt. Autoril puudub informatsioon, kui palju oli uuringu tegemise ajal FAOs ületoomisega liidetud või omal algatusel liitunud töötajaid. Uuringu kohaselt eelistati FAOs ülesandele orienteeritud kultuuri, kus on olulised meeskonnatöö ja eesmärgi saavutamine ning kõrge sisemine motivatsioon. Positiivne on, et seda kultuuri peeti FAOs juba praegu domineerivaks, kuid sarnaselt teiste võrreldavate üksustega sooviti selle kultuuri osakaalu suurendada. FAO hinnang kehtivale võimukultuurile andis mõista, et ka FAO töötajad puutuvad võimukultuurile iseloomulike käitumisviiside ja hoiakutega rohkem kokku kui nad eelistaksid. FAO eelistas sarnaselt teiste võrreldavate üksustega rollikultuuri, kus on oluline reeglite ja protseduuride järgi töötamine, n-ö bürokraatia, osakaalu vähenemist.

Isikukultuuri, kus väärtustatakse inimesi ja nendevahelisi suhteid, osakaalu sooviti aga suurendada (vt joonis 13).



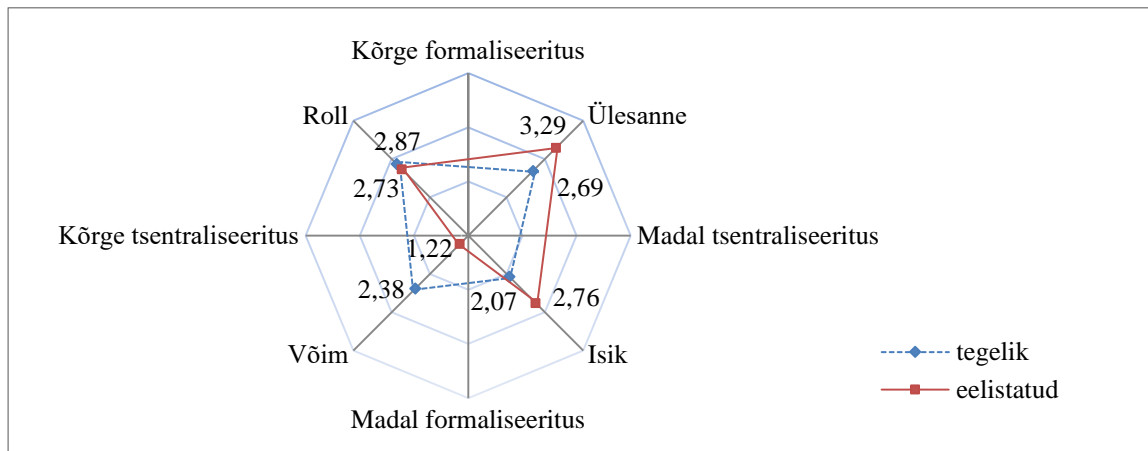
**Joonis 13.** FAO (tabel 2 grupp 1.4) tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur Gravesi mudeli järgi.

Tuginedes organisatsioonikultuuri teooriale toimib FAO dünaamika üsnagi kooskõlas seal töötavate inimeste põhimõtete ja ootustega, kuid uuringus välja toodud erinevustele tuleks siiski tähelepanu pöörata. Kuna vastajate osakaal valimist on üsna väike, 120st 26, võib see tulemusi mõjutada ning vastustest, ei ole autori hinnangul võimalik saada FAOst tervikpilti, kuid tulemusi võib siiski pidada piisavaks esmaste järelduste tegemiseks.

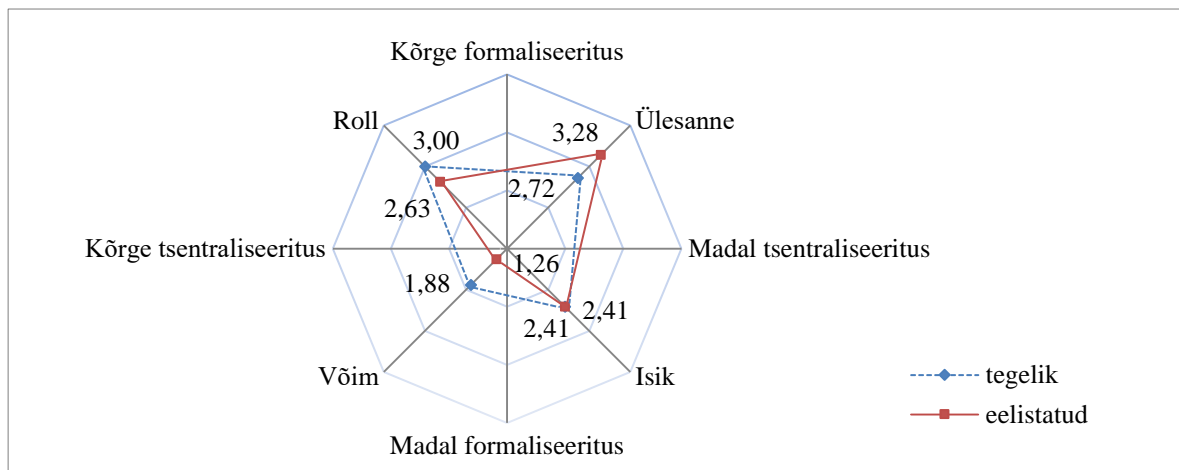
Struktuuriüksuste võrdluses soovisid kõige enam olemasoleva organisatsioonikultuuri muutust toetuste arenduse osakonna (TAO) ja toetuste rakendamise osakonna (TRO) vastajad, kuna võrreldavates struktuuriüksustes erines TAO ja TRO tegelik ja eelistatud kultuur kõige enam (vt joonist 14 ja 15). Tegemist on struktuuriüksustega, mis moodustati 01.09.2018 18 aastat tegutsenud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusest (EAS) RTKsse üle toodud töötajatest. Seega on neil olnud üsna vähe aega RTK organisatsioonikultuuriga kohaneda ning see omaks võtta.

Nii TAO kui ka TRO vastajad eelistasid solidaarselt teistega kõige enam ülesandele orienteeritud kultuuri, kus Harrisoni ja Handy tüpoloogia kohaselt on olulised meeskonnatöö ning eesmärgi saavutamine. Samas hinnati mõlemas üksuses domineerivaks kultuuriks rollile orienteeritud kultuuri, kus oluline on täpsete reeglite ja protseduuride järgi töötamine, n-ö bürokraatia. TAOs soovitakse isikukultuuri osakaalu suurenemist, TROs on

isikupõhised koostöösuhted nii kehtivas kui ka eelistatud kultuuris samaväärselt hinnatud (vt joonis 14).



**Joonis 14.** TAO (tabel 2 grupp 1.5) tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur Gravesi mudeli järgi.



**Joonis 15.** TRO (tabel 2 grupp 1.6.) tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur Gravesi mudeli järgi.

Nii TAOs kui ka TROs soovitakse sarnaselt teiste võrreldavate üksustega rollikultuuri ja võimukultuuri osakaalu vähenemist (vt joonis 14 ja 15). TAO kehtivale võimukultuurile antud hinnang 2,38 on võrreldavate struktuuriüksuste poolt võimukultuurile antud hinnangute keskmistest kõige kõrgem. Ka TRO vastajate poolt võimukultuurile antud keskmine hinnang 1,88 on võrreldes teiste üksustega üsna kõrge. Seega tajuvad TRO ja TAO teiste üksustega võrreldes võimukultuurile iseloomulikke käitumisviise ja hoiakuid rohkem. Organisatsioonikultuuri teooriast lähtuvalt on TAO ja TRO vastajate hinnangul RTK, TAO

ja TRO tegutsemise dünaamika seal töötavate inimeste põhimõtete ja ootustega vähem kooskõlas, kui teistes võrreldud üksustes.

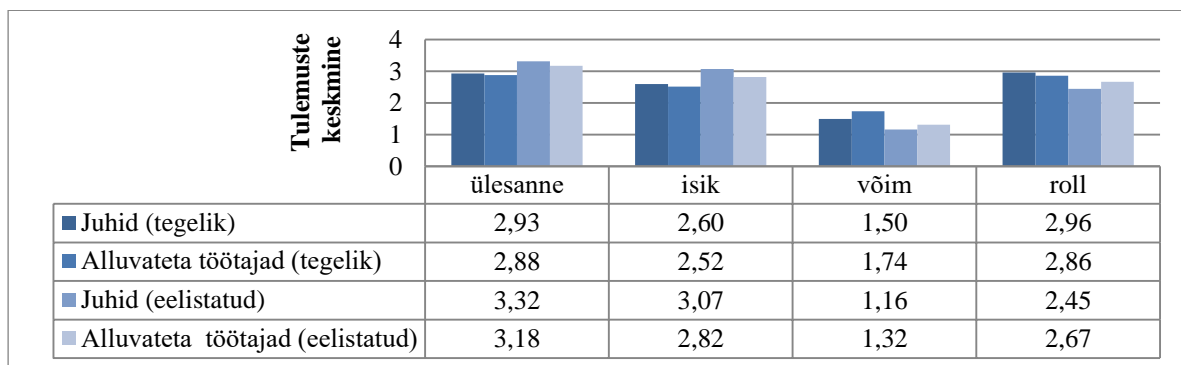
Hofstede hinnangul valitseb uue võõra sotsiaalse kultuuriga kohandumisel teadmatus ja ebakindlus. Seega võib teooriale tuginedes järeldada, et TAO ja TRO töötajad ei ole veel jõudnud RTK organisatsioonikultuuriga kohaneda ja seda omaks võtta. Samas võivad erinevused tegelikult ja eelistatud kultuuris viidata organisatsioonide liitmise ja muutustega seotud kultuurikonfliktidele (konfliktid võivad tekkida üksuste vahel ning juhtkonna ja töötajate vahel jne) ja vastuoludele, mis liidetavate osapoolte vahel liitmise tulemusel võivad tekkinud olla. Erinevate organisatsioonikultuuri uuringute (nt Cartwright, Cooper 1993, Rei 2012, Kordziejoneki 2016) tulemustel on tuvastatud erinevaid organisatsiooni liitmistega seotud probleeme, sh seda, et ühendatud asutuse töötajad tundsid ühendamise järgselt rahulolematust igapäevase töökorraldusega. Kahjuks ei saa autor TAO ja TRO töötajate poolt organisatsioonikultuurile antud hinnangute andmisel ja järelduste tegemisel 100% uuringu andmetele tugineda, sest nende üksuste vastajate osakaal valimist oli vaid 13%. Uuringus välja toodud erinevustele tuleks juhtidel siiski tähelepanu pöörata, kuna tulemused annavad märku teatud hulga hiljuti (6 kuud tagasi) organisatsiooniga liidetud töötajate rahulolematusest igapäevase töökorraldusega. Alamkultuuride diferentseerumisel või mittesobivate käitumisviiside tuvastamisel, on Scheini hinnangul, liidri ülesanne negatiivsete mõjude ärahoidmiseks, leida viise kultuuri tõhustamiseks või erinevate alamkultuuride ühtlustamiseks või integreerimiseks. Erinevate alamkultuuride ühtlustamine tagab organisatsiooni tõhusama toime.

Struktuuriüksuste kultuuriuuringu põhjal saab öelda, et enamikes üksustes soovitakse kultuuri suuremal või vähemal määral muuta. Seega esineb kultuuris struktuuriüksuste ja organisatsiooni tasandil suuremal või vähemal määral häirivaid või mittesobivaid käitumisviise. Kahjuks pole struktuuriüksuste kultuuriuuringust võimalik saada kõigi üksuste tegelikust ja soovitatavast kultuurist tervikpilti, sest gruppide 1.7. – 1.9. tulemusi ei analüüsitud, kas liiga madala vastamismäära või küsitlusele vastamata jätmise tõttu. Samas on organisatsioonis selle kultuurist kõik sõltuvad. Alase hinnangul mõjutab organisatsioonikultuuri inimeste omavaheline suhtlus, suhtumine uutesse töötajatesse, otsuste vastuvõtmise viis, probleemide lahendamise kiirus jne. Organisatsioonikultuur kujuneb organisatsiooni töötajate tõekspidamistest, mis mõjutavad organisatsioonis oluliselt selle liikmete, nii üksikisiku kui rühma käitumist ja hoiakud. Kuna „organisatsioonikultuuri



toimet rõhutatakse enim muutustes ja ühinemistes, kus väärtuste ja tõekspidamiste vastuolulisus võib osutada indiviidi, grupi ja organisatsiooni tasandil äärmiselt traumeerivaks“ (Vadi 2000: 14), on ühineva ja muutuva organisatsiooni edu tagamiseks kultuuri diagnoosimine ülimalt oluline. Organisatsioon saab häid tulemusi saavutada vaid siis, kui ta tagab töötajatele tingimused edukaks ühistööks ja töörahulolu saavutamiseks. Seega tuleb teooriale tuginedes tugeva töötajate käitumist ühtlustava ja organisatsiooni tegevust stabiliseeriva kultuuri loomiseks kõigi üksuste alamkultuuri analüüsida ja ning vajadusel alatatada tegevusi organisatsioonikultuuri muutmiseks.

Joonisel 16 on kujutatud juhtide ja alluvateta töötajate tajutud ja eelistatud kultuur.



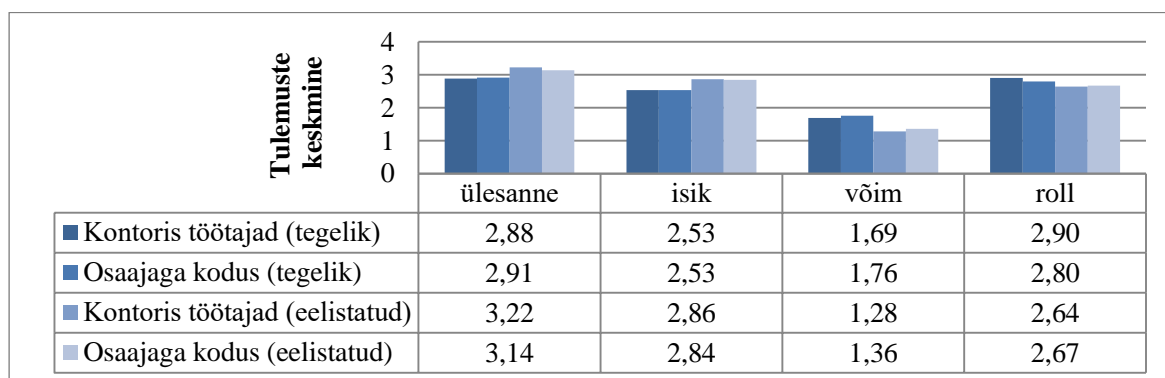
**Joonis 16.** Juhtide ja alluvateta töötajate (tabel 2 grupid 2.1. ja 2.2.) tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur.

Juhtide hinnangul domineeris rollikultuur, kus oluline on täpsete reeglite ja protseduuride järgi töötamine, n-ö bürokraatia. Alluvateta töötajate hinnangul domineeris ülesandele orienteeritud kultuur, kus on olulised meeskonnatöö, eesmärgi saavutamine ning kõrge sisemine motivatsioon. Juhtide hinnangul järgnes rollikultuurile ülesandele orienteeritud ja seejärel isikukultuur. Alluvateta töötajate hinnangul järgnes domineerivale kultuurile rolli- ja isikukultuur. Kõige vähem domineeris nii juhtide kui ka alluvateta töötajate hinnangul võimukultuur. Samas näitavad tulemused, et alluvateta töötajad puutuvad võrreldes juhtidega võimukultuurile iseloomulikke käitumisviiside ja hoiakutega rohkem kokku (vt joonis 16).

Nii juhid kui ka alluvateta töötajad pidasid eelistatuimaks ülesandele orienteeritud kultuuri, kus on olulised meeskonnatöö, eesmärgi saavutamine ning kõrge sisemine motivatsioon. Juhtide poolt peeti oluliseks orienteeritust isikule ja rollile. Alluvateta töötajad hindasid orienteeritust isikule juhtidest mõnevõrra madalamalt ja orienteeritust rollile mõnevõrra

kõrgemalt. Kõige mittesobivamaks pidasid nii juhid kui ka alluvateta töötajad võimukultuuri. Uuringu andmetest nähtus nii juhtide kui ka alluvateta töötajate soov tõsta ülesandele ja isikule orienteeritud kultuuri osakaalu (vt joonis 16). TÜ teadlased Alas ja Übius kinnitavad, et suhetele suunatud, tugev ja positiivne organisatsioonikultuur suunab pingutama ühiste eesmärkide nimel, seega on viimati nimetatud kultuuride osakaalu tõstmine ka põhjendatud. Nii juhid kui ka alluvateta töötajad soovisid vähendada nii rolli- kui ka võimukultuuri osakaalu (vt joonis 16). Positiivne on, et uuringu kohaselt olid juhtidel ja alluvateta töötajatel sarnased arusaamad ja hoiakud, mis võimaldavad kehtestada mõlemale grupile sobivaid käitumisviise. Ühised hoiakud ja väärtused tagavad organisatsioonis ka tugevama ühtekuuluvustunde. Selleks, et kultuurimuutuse vajadust täpsemalt hinnata, analüüsiti gruppide kultuurieelistusi üksikküsimuste lõikes.

Joonisel 17 on kujutatud kontoris töötavate ja osaajaga kodus töötavate töötajate tajutud ja eelistatud kultuur. Kontoris töötajate hinnangul domineeris rollikultuur, kus on oluline reeglite ja protseduuride järgi töötamine, n-ö bürokraatia. Osaajaga kodus töötajate hinnangul aga ülesandele orienteeritud kultuur, kus on olulised meeskonnatöö, eesmärgi saavutamine ning kõrge sisemine motivatsioon. Kontoris töötajate hinnangul järgnes domineerivale kultuurile ülesandele orienteeritud kultuur ja seejärel isikukultuur. Osaajaga kodus töötajate hinnangul järgnes domineerivale kultuurile rollikultuur ja seejärel isikukultuur.

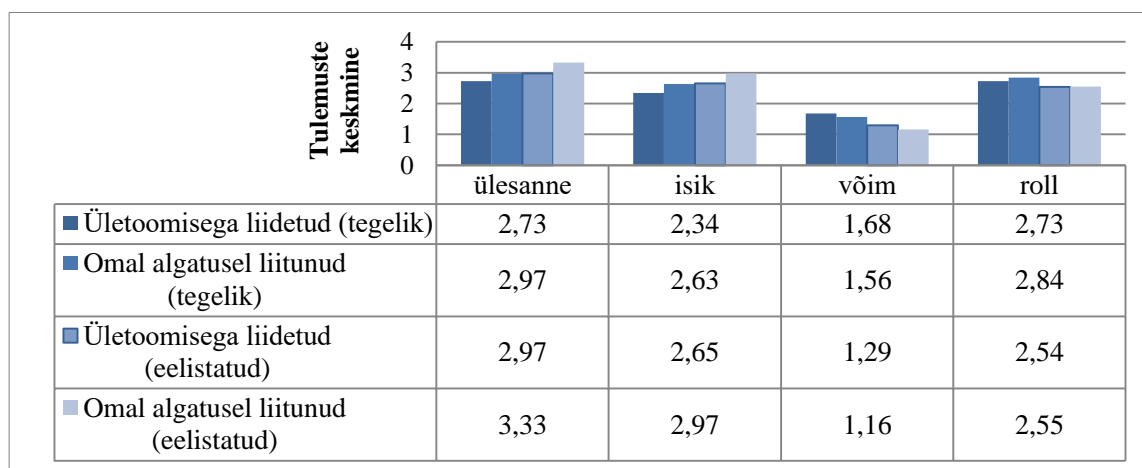


**Joonis 17.** Kontoris töötajate ja osaajaga kontoris/kodus (tabel 2 grupid 3.1. ja 3.2.) töötavate töötajate eelistatud ja tegelik organisatsioonikultuur.

Kõige vähem domineeris nii kontoris kui ka osaajaga kodus töötajate hinnangul võimukultuur, kus juhid domineerivad ja on privilegieeritud. Nii kontoris töötajad kui ka osaajaga kodus töötajad eelistasid kõige enam ülesandele orienteeritud kultuuri. Seejärel hindasid mõlemad grupid oluliseks orienteeritust isikule, kus organisatsioonis väärtustatakse

inimesi ja nendevahelisi suhteid ning kolmandaks hinnati rollikultuuri. Kõige mitesobivamaks kultuuriks pidasid nii kontoris kui ka osaliselt kodus töötajad võimukultuuri (vt joonis 17). Uuringust nähtub, et kontoris töötajad ja osaajaga kodus töötajad eelistasid sarnast kultuuri, mis on positiivne, sest sarnased arusaamad ja hoiakud võimaldavad kehtestada mõlemale grupile sobivaid käitumisviise. Ühised hoiakud ja väärtused tagavad organisatsioonis ka tugevama ühtekuuluvustunde. Gruppide 3.1. ja 3.2. võrdlusest nähtub, et nii kontoris töötajate kui ka osaajaga kodus töötajate tegelikus ja soovitavas kultuuris on erinevusi, seega esineb organisatsioonikultuuris suuremal või vähemal määral häirivaid või mitesobivaid käitumisviise. Nt soovisid mõlema grupi vastajad vähendada rolli- ja võimukultuuri osakaalu ning soovisid suurendada ülesandele ja isikule orienteeritud kultuuri osakaalu (vt joonis 17). Selleks, et kultuurimuutuse vajadust täpsemalt hinnata, analüüsiti gruppide kulturieelistusi üksikküsimuste lõikes.

RTKsse töösuhte ületoomisega liidetud (edaspidi nimetatud ka ületoomisega liidetud) ja RTKga omal algatusel liitunud tajutud ja eelistatud organisatsioonikultuur on kujutatud joonisel 18. Ületoomisega liidetute hinnangul domineerisid kaks kultuuri, rollile ja ülesandele orienteeritud kultuur. Olukorda saab pidada üsna ebatavaliseks, sest Harrisoni poolt välja töötatud organisatsioonikultuuri metoodikas on tavaliselt domineeriv üks kultuur. Vabatahtlikult ühinenute hinnangul domineerib ülesandele orienteeritud kultuur, kus on olulised meeskonnatöö, eesmärgi saavutamine ning kõrge sisemine motivatsioon

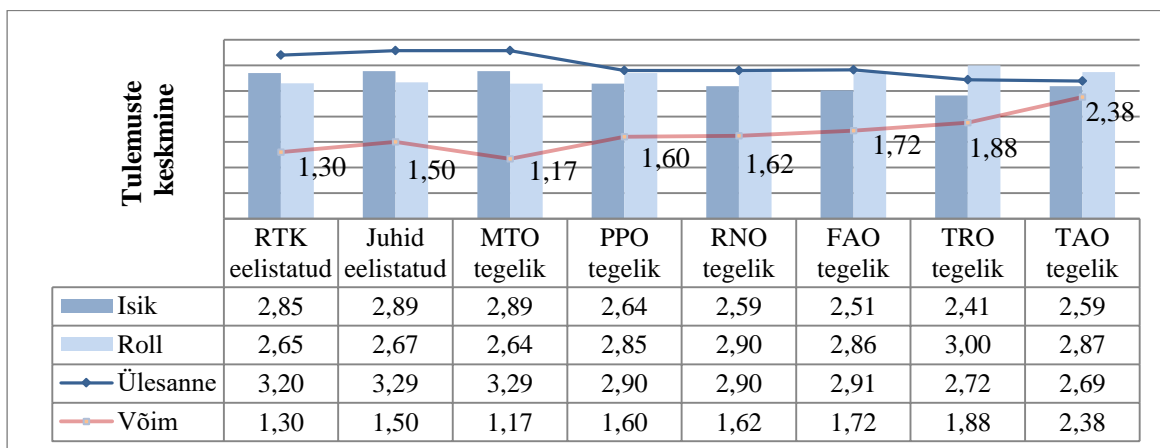


**Joonis 18.** Ületoomisega liidetud ja vabatahtlikult RTKga liitunud töötajate (tabel 2 grupid 4.1. ja 4.2) tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur.

Ületoomisega liidetute hinnangul järgnes domineerivale kultuurile isikukultuur, milles väärtustatakse inimesi ja nendevahelisi suhteid. Vabatahtlikult ühinenute hinnangul järgnes

domineerivale kultuurile rolli- ja isikukultuur. Kõige vähem domineeris võrreldavate gruppide hinnangul võimukultuur (vt joonis 18). Võrreldavad grupid pidasid solidaarselt eelistatuks ülesandele orienteeritud kultuuri. Nii ühendatud kui ka vabatahtlikult ühinenud pidasid oluliseks orienteeritust isikule. Järgnes rollikultuur, mille osakaalu sooviti vähendada. Kõige mittesobivamaks pidasid nii ühendatud kui ka vabatahtlikult liitunud võimukultuuri. Analüüsist nähtub, et tegelikus ja soovitavas organisatsioonikultuuris oli erinevusi. Seega esineb kultuuris suuremal või vähemal määral häirivaid või mittesobivaid käitumisviise. Näiteks soovitakse mõlemas grupis vähendada rolli- ja võimukultuuri osakaalu, ehk siis rollikultuurile omaseid käitumisviise ning suurendada isiku- ja ülesandekultuuri osakaalu, ehk siis nendele kultuuridele omaseid käitumisviise (vt joonis 18). Võrreldavate gruppide eelistused on üsna sarnased ning võimaldavad sarnaseid käitumisviise kehtestada. Selleks, et kultuurimuutuse vajadust täpsemalt hinnata, analüüsiti gruppide kultuureelistusi üksikküsimuste lõikes.

RTK juhtide ja organisatsiooniülese eelistatud organisatsioonikultuuri võrdlust struktuuriüksuste tegeliku organisatsioonikultuuriga on kujutatud joonisel 19. Joonisel nähtub, et juhtide ja kogu organisatsiooni kultuuride eelistustes suuri erinevusi ei ole. Teooriale tuginedes võib sellest järeldada, et kogu organisatsioonis jagatakse sarnaseid hoiakuid ja tõekspidamisi. Organisatsioonikultuuri käsitlevate teadlaste hinnangul, aitab jagatud väärtuste ja omavahel kooskõlas olev organisatsioonikultuur edu saavutada.



**Joonis 19.** Juhtide (tabel 2 grupp 2.1.) ja RTK organisatsiooniülese eelistatud organisatsioonikultuuri võrdlus üksuste (tabel 2 grupid 1.1. – 1.6.) tegeliku kultuuriga

Juhtide ja organisatsiooni eelistatud organisatsioonikultuur kattus enim MTO tegeliku kultuuriga. See on positiivne, sest RTK töötajate, sh juhtide hoiakud, tõekspidamised ja

hoiakud ühtivad MTOs igapäevaselt toimiva töökorraldusega kõige enam. PPO, RNO, FAO, TRO, ja TAO tegelik kultuur erines RTK ülesest ja juhtide eelistatud kultuurist suuremal või vähemal määral. TRO ja TAO hinnang tegelikule kultuurile erines kõige enam RTK ülesest, juhtide ja nende endi poolt eelistatud tõekspidamistest ja käitumisviisidest. Seega esines nende üksuste kultuuris ka kõige enam häirivaid või mittesobivaid käitumisviise.

Gruppide 1.7. – 1.9. tegelik organisatsioonikultuur jäi madala vastamismäära või küsitlusele vastamata jätmise tõttu analüüsimata, seega puudub ülaltoodud võrdlusest üksuste tegelik kultuur. Madala vastajate osakaalu tõttu ei anna ka TAO ja TRO vastused täit ülevaadet üksuste tegelikust organisatsioonikultuurist, millele autor saaks järelduste tegemisel tugineda. Samas tuginedes Reina, D. ja Reina, M. teooriale, kus peetakse oluliseks üksikisikut, peaks kehtiv olukord RTK juhid mõtlema panema, sest TRO ja TAO vastajate hinnangutest võib järeldada, et neid ümbritsevas töökeskkonnas kehtivad hoiakud neid ei rahulda. Siimoni ja Vadi hinnangul võib organisatsioonis esinev olukord, näiteks tegevuste ebaõiglasena tajumine, esile kutsuda organisatsioonist võõrandumise. Mis omakorda võib organisatsiooni edu saavutamisele negatiivselt mõjuda, sest organisatsioonikultuuri käsitlevate teadlaste, nt Vadi, hinnangul sõltub organisatsiooni käekäik selle liikmetest. Scheini hinnangul aga tagab erinevate alamkultuuride ühtlustamine organisatsiooni tõhusama toime. Ühtse, töötajaid motiveeriva kultuuri loomiseks, tuleb Scheini hinnangul negatiivsete mõjude ärahoidmiseks, häirivad ja mittesobivaid käitumisviisid tuvastada ja leida viise kultuuri tõhustamiseks või erinevate alamkultuuride ühtlustamiseks või integreerimiseks. Eeltoodule tuginedes tuleb analüüsida ning vähese osalusmääraga üksuste alamkultuure autori hinnangul täiendavalt hinnata ja analüüsida.

Uuringu tulemused annavad üldpildi erinevate üksuste ja gruppide tegelikust ja eelistatavast organisatsioonikultuurist, mis võib üksuste ja gruppide alamkultuure küll teatud määral iseloomustada, kuid see ei ole piisav erinevate organisatsioonikultuuri aspektide kohta järelduste tegemiseks. Selleks, et saada ülevaadet, kuidas inimesed tegelikult erinevates olukordades käituvad või millist käitumist eelistavad, analüüsiti RTK tegelikku ja eelistatavat organisatsioonikultuuri üksikküsimuste lõikes.

## 2.4. Kultuurikultuuritüüpide võrdlus üksikküsimuste lõikes

Tabel 7 sisaldab RTK ülest tegeliku ja eelistatud organisatsioonikultuuri võrdlust üksikküsimuste lõikes. Üksikküsimustes erines RTK tegelik organisatsioonikultuur eelistatud kultuurist kuuel juhul 15st. Seega esineb organisatsioonikultuuris häirivaid või mittesobivaid käitumisviise. Üheksal juhul toimitakse eelistatud tõekspidamiste ja hoiakute kohaselt.

**Tabel 7.** Hinnang tegelikule organisatsioonikultuurile üksikküsimuste lõikes (organisatsiooniülene)

Nr	Küsimus, millele on hinnang antud	Tegelik kultuur		Eelistatud kultuur	
1.	Millised on esmased ootused RTK liikmetele?	roll	3,49	ülesanne	3,43
2.	Kes on RTKs on edukad?	ülesanne	3,55	ülesanne	3,72
3.	Kuidas koheldakse RTK oma töötajaid?	ülesanne	3,36	ülesanne	3,81
4.	Mis inimesi juhib, suunab või mõjutab?	roll	2,99	ülesanne	3,31
5.	Milline on otsuste vastuvõtmise protsess?	roll	2,80	isik	3,22
6.	Millele tugineb ülesannete jagamine töötajate vahel?	roll	3,35	roll	3,18
7.	Millised on ootused töötajatele?	roll	2,89	ülesanne	3,39
8.	Millised on ootused tipp- ja keskastmejuhtidele?	ülesanne	2,99	ülesanne	3,28
9.	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	ülesanne	3,34	ülesanne	3,50
10.	Mis motiveerib töötajaid?	roll	3,00	ülesanne	3,31
11.	Millised on suhted töögruppide ja allüksuste vahel?	ülesanne	3,28	ülesanne	3,61
12.	Kuidas lahendatakse konflikte?	isik	3,11	isik	3,49
13.	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	roll	3,11	isik	3,46
14.	Kuidas suhtutakse reeglite rikkumisse?	roll	3,54	roll	3,50
15.	Mida peavad uued töötajad õppima?	isik	2,99	ülesanne	3,22

Uurimisküsimustest annab täpsema ülevaate järgnev arutelu:

1. Uuringu kohaselt tajusid töötajad, et neilt oodatakse esmajärjekorras tööülesannete täitmist, kehtestatud kordadest ja protseduuridest lähtuvalt (lisa 3 küsimus 1B). Eelistati aga vastu võtta ülesandega seotud väljakutseid, püüdes leida töö teostamiseks parimat võimalikku viisi (lisa 3 küsimus 1C).
2. Edukaks peeti nii tegelikus kui ka eelistatud kultuuris erialaselt kompetentseid ja töötulemustele pühendunud töötajad (lisa 3 küsimus 2C).
3. Töötajad tajusid, et RTK kohtleb neid kui „partnereid“, kes on pühendunud ühise eesmärgi saavutamisele (lisa 3 küsimus 3C). Sellist hoiakut töötajad eelistavadki.
4. Oluliseks peeti, et RTK eesmärkide saavutamist mõjutaks ja suunaks nende endi pühendumus (lisa 3 küsimus 4C).
5. Otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustas vastajate hinnangul formaalsetest kanalitest ja otsuste tegemist käsitletavatest protseduurireeglitest kinnipidamine (lisa 3 küsimus

- 5B). Samas eelistati üksmeelseid, konsensusel põhinevaid otsuseid, mis tagavad nendest arusaamise ja töötajate toetuse (lisa 3 küsimus 5D).
6. Vastajate hinnangul põhines ülesannete jagamine organisatsiooni vajadustest ja kehtestud reeglitest lähtuvalt, arvestades töötaja kvalifikatsiooni ja kogemusi (lisa 3 küsimus 6B) ning sellist tegutsemisviisi peeti õigeks.
  7. Töötajatelt oodatakse, et nad oleksid vastutustundlikud ja usaldusväärsed, täidavad oma kohustusi ja väldivad tegusid, mis võiksid juhte üllatada või piinlikku olukorda seada (lisa 3 küsimus 7B). Eelistati kõrget sisemist motivatsiooni ja kompetentsust ja seda, töötajad oleksid valmis haarama initsiatiivi ja astuma vastu juhi seisukohtadele, kui see on vajalik eesmärgi saavutamiseks (lisa 3 küsimus 7C).
  8. Tipp- ja keskastmejuhtidelt oodatakse RTKs demokraatlikkust ja valmisolekut aktsepteerida alluvate ideid (lisa 3 küsimus 8C). Selline mõtteviis sobis vastajatele.
  9. Kui töötajal on rohkem kogemusi, siis tema nõuandeid aktsepteeritakse nii kehtivas kui eelistatud kultuuris (lisa 3 küsimus 9C).
  10. Vastajad tajusid, et töötajaid motiveerib süsteem, mis tagab õiglase töö eest õiglase tasu (lisa 3 küsimus 10B). Samas eelistati, et töötajaid motiveeriks soov saavutada häid tulemusi, luua midagi uut ja pingutada ettevõtte edu nimel (lisa 3 küsimus 10C).
  11. Nii tegelikult kui eelistatud kultuuris võib iseloomustada koostöösuhteid töögruppide ja allüksuste vahel ülesandele suunatuks, ehk tihedaks olukorras, kus on vaja saavutada ühiseid eesmärke (lisa 3 küsimus 11C). Sellist käitumisviisi pidasid töötajad sobivaks.
  12. Töötajate ja töögruppide vahelist konfliktide lahendamist peeti nii tegelikult kui ka eelistatud kultuuris isikukultuurile sobivaks. Konflikte klaaritakse viisil, mis säilitab head tööalased suhted ja vähendab inimeste haavumise tõenäosust (lisa 3 küsimus 12D).
  13. RTK väliskeskkonda tajuti rollikultuurile iseloomulikult korrastatud süsteemiks, milles reguleerivad suhteid struktuurid ja protseduurid ja kus igaühelt oodatakse reeglitest kinnipidamist (lisa 3 küsimus 13B). Samas sooviti väliskeskkonda näha isikukultuurile iseloomulikuna omavahelises sõltuvuses oleva kogukonnana, kus esiplaanil on ühiste huvide saavutamine (lisa 3 küsimus 13D).
  14. Reeglite ja protseduuride n-ö „teele ettejäärmisel“ toimisid vastajad nii tegelikult kui ka eelistatud kultuuris rollikultuurile iseloomulikult. Mis tähendab, et üldiselt reegleid ja protseduure täidetakse või kasutatakse ametlikke võimalusi nende muutmiseks või erandite tegemiseks (lisa 3 küsimus 14B).
  15. Tajuti, et RTKga liituvad töötajad peavad õppima kuidas teistega koostööd teha, kuidas olla meeskonnaliige ja kuidas arendada tööalaseid suhteid teistega (lisa 3 küsimus 15D).

Samas eelistasid vastajad seda, et uued töötajad peavad õppima seda, millised ressursid on saadaval selleks, et oma tööd paremini teha ning initsiatiivi haaramist oma oskuste ja teadmiste rakendamiseks (lisa 3 küsimus 15C).

Uuringust nähtub, et üksikküsimuste lõikes domineeris RTK üleselt rollikultuur, milles toimitakse täpsete reeglite ja protseduuride järgi, n-ö bürokraatiat. Rollikultuuri positiivseteks omadusteks on stabiilsus, kord, ratsionaalsus, kooskõlalisus, mis tagab õigluse ja efektiivse soorituse. Muutusi sooviti seitsmel juhul. Isiku- või rollikultuuri käitumismallide asemel eelistati viiel juhul ülesandele ning kahel juhul isikukultuurile iseloomulikku käitumist. Nii Üksvärv kui ka teised autorid rõhutavad, et organisatsioon saab häid tulemusi saavutada vaid siis, kui ta tagab töötajatele head tingimused nende oskuste ja teadmiste ärakasutamiseks, edukaks ühistööks ja töörahulolu saavutamiseks. Teooriale tuginedes tuleb organisatsioonil heade tulemuste saavutamiseks tagada töötajatele vastavad tingimused. Seega tuleb eelistatuma kultuuri loomiseks hinnata kultuuri ühtlustamise võimalusi.

Tabel 8 ja 9 sisaldab juhtide ja alluvateta töötajate tegeliku ja eelistatud organisatsioonikultuuri võrdlust üksikküsimuste lõikes.

**Tabel 8.** Hinnang tegelikule organisatsioonikultuurile üksikküsimuste lõikes (tabel 2 grupid 2.1. ja 2.2)

Nr.	Küsimus, millele on hinnang antud	Tegelik kultuur			
		Juhid		Alluvateta töötajad	
1.	Millised on esmased ootused RTK liikmetele?	ülesanne	3,33	ülesanne	3,54
2.	Kes on RTKs on edukad?	ülesanne	3,67	ülesanne	3,35
3.	Kuidas koheldakse RTK oma töötajaid?	ülesanne	3,44	roll	3,00
4.	Mis inimesi juhib, suunab või mõjutab?	isik	3,11	võim	2,82
5.	Milline on otsuste vastuvõtmise protsess?	roll	3,22	roll	3,34
6.	Millele tugineb ülesannete jagamine töötajate vahel?	roll	3,44	roll	2,85
7.	Millised on ootused töötajatele?	roll	3,22	ülesanne	2,97
8.	Millised on ootused tipp- ja keskastmejuhtidele?	ülesanne	3,11	ülesanne	3,32
9.	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	ülesanne	3,44	roll	2,94
10.	Mis motiveerib töötajaid?	roll	3,44	ülesanne	3,29
11.	Millised on suhted töögruppide ja allüksuste vahel?	ülesanne	3,22	isik	3,11
12.	Kuidas lahendatakse konflikte?	isik	3,11	roll	3,05
13.	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	roll	3,56	roll	3,57
14.	Kuidas suhtutakse reeglite rikkumisse?	roll	3,33	isik	2,98
15.	Mida peavad uued töötajad õppima?	roll/isik	3,00	ülesanne	2,70

Uurimisküsimuste vastustest, kus tuvastati erinevus, annab täpsema ülevaate järgnev arutelu:



1. Juhid tajusid, et RTK kohtleb neid kui „partnereid“, kes on pühendunud ühise eesmärgi saavutamisele (lisa 3 küsimus 3C). Alluvateta töötajad tundsid, et RTK kohtleb töötajaid kui „palgatöötajaid“, kelle aeg ja energia ostetakse töölepinguga koos kindlaksmääratud õiguste ja kohustustega (lisa 3 küsimus 3B), eelistatakse partnerlussuhteid.
2. Kui juhid tajusid, et inimesi mõjutavad, juhivad ja suunavad nende endi pühendumus organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (lisa 3 küsimus 4C), siis alluvateta töötajad tunnevad, et inimesi mõjutavad, juhivad ja suunavad autoriteetsed isikud, kes teostavad võimu läbi kiituse ja karistuse (lisa 3 küsimus 4A). Samas soovivad ka alluvateta töötajad, et inimesi suunaks pigem pühendumus eesmärkide saavutamisele.
3. Juhid tundsid, et töötajatelt oodatakse, et nad oleksid vastutustundlikud ja usaldusväärsed, täidavad oma kohustusi ja väldivad tegusid, mis võiksid juhte üllatada või piinlikku olukorda seada (lisa 3 küsimus 7B). Samas soovisid juhid sama, mida tundsid tegelikus kultuuris alluvateta töötajad. St, et neilt oodatakse kõrget sisemist motivatsiooni ja kompetentsust ja seda, et nad oleksid valmis haarama initsiatiivi ja astuma vastu juhi seisukohtadele, kui see on vajalik eesmärgi saavutamiseks (lisa 3 küsimus 7C).
4. Juhid tajusid, et aktsepteeritakse suurema kogemusega töötajate nõuandeid (lisa 3 küsimus 9C). Samas alluvateta töötajate hinnangul aktsepteeritakse teise töötaja nõuandeid, kui nõuandmine kuulub nõuandja töökohustuste hulka (lisa 3 küsimus 9B), kuid eelistatakse olukorda, mis on juhtide grupi tegelikus kultuuris.
5. Juhid tundsid, et töötajaid motiveerib süsteem, mis tagab õiglase töö eest õiglase tasu (lisa 3 küsimus 10B). Samas tajusid alluvateta töötajad, et neid motiveerib soov saavutada häid tulemusi, luua midagi uut ja pingutada ettevõtte edu nimel (lisa 3 küsimus 10C). Mõlemad grupid eelistasid viimast olukorda.
6. Juhid hindasid koostöösuhteid töögruppide ja allüksuste vahel ülesandekeskseks, ehk tihedaks olukorras, kus on vaja saavutada ühiseid eesmärke (lisa 3 küsimus 11C). Samas tundsid alluvateta töötajad, et koostöösuhted on pigem isikupõhised ning suhteid töögruppide ja allüksuste vahel võib iseloomustada sõbralikeks, kus valmidus teist osapoolt abipalve korral aidata on kõrge (lisa 3 küsimus 11D). Olukorda ei soovitud muuta, mõlemad grupid eelistasid selles küsimuses kehtivat kultuuri.
7. Juhtide hinnangul lahendatakse töötajate ja töögruppide vahelisi konfliktide isikukeskselt. St, et konflikte klaaritakse viisil, mis säilitab head tööalased suhted ja vähendab inimeste haavumise tõenäosust (lisa 3 küsimus 12D). Alluvateta töötajad tundsid aga, et konflikte lahendatakse ülesandekeskelt. Arutatakse grupivestluses, mis on suunatud konflikti

kaasatud tööalaste küsimuste lahendamisele (lisa 3 küsimus 12C). Samas soovivad nad sarnaselt juhtidega, et konfliktolukordi lahendatakse viisil, mis säilitab head tööalased suhted ja vähendab inimeste haavumise tõenäosust.

8. Reeglite ja protseduuride n-ö „teele ettejäämisel“ toimivad juhid rollikeskselt. St, et reeglid ja protseduure üldiselt täidetakse või kasutatakse ametlikke võimalusi nende muutmiseks või erandite tegemiseks (lisa 3 küsimus 14B). Samas sooviti olemasoleva olukorraga samaväärselt toimida isikukeskselt, nii nagu tunnetasid kehtivat kultuuri alluvateta töötajad. St reeglite ja protseduuride n-ö „teele ettejäämisel“, toetavad inimesed teineteist reeglite ignoreerimisel või „väänamisel“ juhul, kui reeglid tunduvad ebaõiglased või teistele raskusi tekitavad (lisa 3 küsimus 14D). Alluvateta töötajad soovisid sarnaselt kehtiva olukorraga, reeglite n-ö „teele ettejäämisel“, neid ignoreerida, eesmärgiga teha oma tööd paremini (lisa 3 küsimus 14C).
9. Juhid tunnetasid, et RTKga liituvad töötajad peavad üheväärselt õppima kuidas teistega koostööd teha, kuidas olla meeskonnaliige ja kuidas arendada tööalaseid suhteid teistega (lisa 3 küsimus 15D) kui ka formaalseid reegleid ja protseduure ning oma ametikoha piiridest kinnipidamist (lisa 3 küsimus 15B). Samas tundsid ja soovisid alluvateta töötajad seda, et liituvad töötajad õpiksid seda, millised ressursid on saadaval selleks, et oma tööd paremini teha ning initsiatiivi haaramist oma oskuste ja teadmiste rakendamiseks (lisa 3 küsimus 15C). Sama olukorda soovisid näha ka juhid.

Juhtide ja alluvateta töötajate võrdluses selgus, et tegelikus käitumises domineeris ülesandele orienteeritud kultuuriga võrdselt rollikultuur. Võrdlustulemused näitavad, et juhid ja alluvateta töötajad tajusid erinevaid olukordi erinevalt, sest juhtide ja alluvateta töötajate hinnang tegelikule kultuurile erines üksikküsimuste lõikes üsna palju. 15st küsimuses oli hinnang sarnane vaid kuuel juhul. Näiteks on erimeelsusi reeglite järgimise protsessi tunnetamisel, kus juhid järgivad formaalseid reegleid, kuid alluvateta töötajad tunnevad, et reeglite ja protseduuride n-ö „teele ettejäämisel“ saab neid ignoreerida või „väänata“ juhul, kui reeglid tunduvad ebaõiglased või tekitavad teistele raskusi.

Juhtide ja alluvateta töötajate eelistatud organisatsioonikultuuri võrdluses (vt tabel 9) selgus, et nii juhid kui ka alluvateta töötajad eelistasid üksikküsimiste lõikes ülekaalukalt ülesandele orienteeritud kultuuri. Tabelist nähtub, et juhtide ja alluvateta töötajate eelistatud kultuur ühtis 11 küsimuses. Tuginedes uuringu tulemustele ja teooriale, võib öelda, et juhid ja

alluvateta töötajad jagasid üsna sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi ja hoiakuid. See on kultuuri ühtlustamise seisukohast positiivne.

**Tabel 9.** Hinnang eelistatud organisatsioonikultuurile üksikküsimuste lõikes (tabel 2 grupid 2.1. ja 2.2)

Nr	Küsimus, millele on hinnang antud	Eelistatud kultuur			
		Juhid		Alluvateta töötajad	
1.	Millised on esmased ootused RTK liikmetele?	ülesanne	3,78	ülesanne	3,71
2.	Kes on RTKs on edukad?	ülesanne	3,78	ülesanne	3,80
3.	Kuidas koheldakse RTK oma töötajaid?	ülesanne	3,89	ülesanne	3,29
4.	Mis inimesi juhib, suunab või mõjutab?	ülesanne	3,44	roll	2,54
5.	Milline on otsuste vastuvõtmise protsess?	isik	3,67	roll	3,22
6.	Millele tugineb ülesannete jagamine töötajate vahel?	ülesanne	2,89	ülesanne	3,35
7.	Millised on ootused töötajatele?	ülesanne	3,67	ülesanne	3,28
8.	Millised on ootused tipp- ja keskastmejuhtidele?	ülesanne	3,33	ülesanne	3,46
9.	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	ülesanne	3,78	ülesanne	3,26
10.	Mis motiveerib töötajaid?	ülesanne	3,67	ülesanne	3,57
11.	Millised on suhted töögruppide ja allüksuste vahel?	ülesanne	3,89	isik	3,45
12.	Kuidas lahendatakse konflikte?	isik	3,78	isik	3,45
13.	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	isik	3,56	roll	3,52
14.	Kuidas suhtutakse reeglite rikkumisse?	roll/isik	3,33	ülesanne/isik	3,18
15.	Mida peavad uued töötajad õppima?	ülesanne	3,44	ülesanne	2,96

Tabelist 10 ja 11 nähtub kontoris töötajate ja osaajaga kodus töötajate tegeliku ja eelistatud organisatsioonikultuuri võrdlus üksikküsimuste lõikes.

**Tabel 10.** Hinnang tegelikule organisatsioonikultuurile üksikküsimuste lõikes (tabel 2 grupid 3.1. ja 3.2)

Nr	Küsimus, millele on hinnang antud	Tegelik kultuuri			
		Kontoris		Osaajaga kodus	
1.	Millised on esmased ootused RTK liikmetele?	roll	3,50	roll	3,45
2.	Kes on RTKs on edukad?	ülesanne	3,52	ülesanne	3,65
3.	Kuidas koheldakse RTK oma töötajaid?	ülesanne	3,39	ülesanne	3,30
4.	Mis inimesi juhib, suunab või mõjutab?	roll	3,02	roll	2,90
5.	Milline on otsuste vastuvõtmise protsess?	<b>roll</b>	<b>2,78</b>	<b>võim</b>	<b>3,00</b>
6.	Millele tugineb ülesannete jagamine töötajate vahel?	roll	3,33	roll	3,40
7.	Millised on ootused töötajatele?	roll	2,91	roll	2,85
8.	Millised on ootused tipp- ja keskastmejuhtidele?	ülesanne	3,02	ülesanne	2,90
9.	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	ülesanne	3,31	ülesanne	3,40
10.	Mis motiveerib töötajaid?	roll	3,06	roll	2,85
11.	Millised on suhted töögruppide ja allüksuste vahel?	ülesanne	3,37	ülesanne	3,05
12.	Kuidas lahendatakse konflikte?	isik	3,15	isik	3,00
13.	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	roll	3,20	isik	2,90
14.	Kuidas suhtutakse reeglite rikkumisse?	roll	3,57	roll	3,45
15.	Mida peavad uued töötajad õppima?	isik	2,94	isik	3,10

Gruppide 3.1. ja 3.2 hinnang tegelikule kultuurile oli üksikküsimuste lõikes väga sarnane. Erinevusi tunnetati vaid kahes küsimuses. Mõlema grupi hinnangul domineeris tegelikus

käitumises nii ülesande kui ka rollikultuurile iseloomulikku käitumist. Tegelikult ja eelistatud kultuuri erinevustest annab täpsema ülevaate järgnev:

3. Kontoris töötajad tunnetasid, et otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustab vastajate hinnangul formaalsetest kanalitest ja otsuste tegemist käsitletavatest protseduurireeglitest kinnipidamine (lisa 3 küsimus 5B). Osaajaga kodus töötajad tajusid antud küsimuses võimukultuuri, kus otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustab kõrgemalt tasemelt allapoole liikuvad käskkirjad, korraldused ja juhendid (lisa 3 küsimus 5A). Samas eelistavad mõlemad grupid teha üksmeelseid, konsensusel põhinevaid otsuseid, mis tagavad nendest arusaamise ja töötajate toetuse (lisa 3 küsimus 5D).
4. Kontoris töötajad pidasid väliskeskkonda korrastatud süsteemiks, milles reguleerivad suhteid struktuurid ja protseduurid ja kus igaühelt oodatakse reeglitest kinnipidamist (lisa 3 küsimus 13B). Osaliselt kodus töötajad tundsid väliskeskkonda isikule orienteeritud, omavahelises sõltuvuses oleva kogukonnana, kus esiplaanil on ühiste huvide saavutamine (lisa 3 küsimus 13D). Mõlemad grupid eelistasid selles küsimuses isikukesksust.

**Tabel 11.** Hinnang eelistatud organisatsioonikultuurile üksiküksimuste lõikes (tabel 2 grupid 3.1. ja 3.2)

Nr	Küsimus, millele on hinnang antud	Eelistatud kultuuritüüp			
		Kontoris		Osaliselt kodus	
1.	Millised on esmased ootused RTK liikmetele?	ülesanne	3,50	ülesanne	3,25
2.	Kes on RTKs on edukad?	ülesanne	3,70	ülesanne	3,75
3.	Kuidas koheldakse RTK oma töötajaid?	ülesanne	3,81	ülesanne	3,80
4.	Mis inimesi juhib, suunab või mõjutab?	ülesanne	3,30	ülesanne	3,35
5.	Milline on otsuste vastuvõtmise protsess?	isik	3,37	isik	2,80
6.	Millele tugineb ülesannete jagamine töötajate vahel?	ülesanne	3,02	roll	3,10
7.	Millised on ootused töötajatele?	ülesanne	3,43	ülesanne	3,30
8.	Millised on ootused tipp- ja keskastmejuhtidele?	ülesanne	3,41	ülesanne	2,95
9.	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	ülesanne	3,54	ülesanne	3,40
10.	Mis motiveerib töötajaid?	ülesanne	3,33	ülesanne	3,25
11.	Millised on suhted töögruppide ja allüksuste vahel?	ülesanne	3,72	ülesanne	3,30
12.	Kuidas lahendatakse konflikte?	isik	3,54	isik	3,35
13.	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	isik	3,46	isik	3,45
14.	Kuidas suhtutakse reeglite rikkumisse?	roll	3,57	roll	3,30
15.	Mida peavad uued töötajad õppima?	ülesanne	3,39	roll	2,90

Uuringu põhjal saab öelda, et nii kontoris töötajad kui ka osaajaga kodus töötajad eelistasid ülekaalukalt ülesandele orienteeritud kultuurile iseloomulikku käitumist. Gruppide eelistused olid väga sarnased. Erinev oli kultuureelistus vaid kahes küsimuses. Võimukultuuri ei peetud üheski küsimuses sobivaimaks. Uuringu tulemustele ja teooriale

tuginedes võib öelda, et kontoris töötajad ja osajaga kodus töötajad jagavad sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi ja hoiakuid.

Tabel 12 ja 13 sisaldab ületoomisega RTKga liidetute ja omal algatusel RTKga liitunute tegeliku ja eelistatud organisatsioonikultuuri võrdlust üksikküsimuste lõikes. Andmete analüüsist selgus, et ületoomisega liidetute hinnangul domineeris tegelikus käitumises rollikultuur. Omal algatusel liitunute hinnangul domineeris tegelikus käitumises ülesandele orienteeritud kultuur. Samas tajusid grupid tegelikku organisatsioonikultuuri üsna sarnaselt, sest 15st küsimusest tajuti 11e puhul sarnast käitumisviisi (vt tabel 12).

**Tabel 12.** Hinnang tegelikule organisatsioonikultuurile üksikküsimuste lõikes (tabel 2 grupid 4.1. ja 4.2)

Nr.	Küsimus, millele on hinnang antud	Tegelik kultuur			
		Ületoomisega RTKga liidetud		Omal algatusel RTKga liitunud	
1.	Millised on esmased ootused RTK liikmetele?	roll	3,49	roll	3,48
2.	Kes on RTKs on edukad?	ülesanne	3,65	ülesanne	3,35
3.	Kuidas koheldakse RTK oma töötajaid?	ülesanne	3,41	ülesanne	3,26
4.	Mis inimesi juhib, suunab või mõjutab?	roll	2,96	roll	3,04
5.	Milline on otsuste vastuvõtmise protsess?	roll	2,90	võim	2,61
6.	Millele tugineb ülesannete jagamine töötajate vahel?	roll	3,41	roll	3,22
7.	Millised on ootused töötajatele?	roll	2,98	ülesanne	3,13
8.	Millised on ootused tipp- ja keskastmejuhtidele?	ülesanne	3,00	ülesanne	2,96
9.	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	ülesanne	3,33	ülesanne	3,35
10.	Mis motiveerib töötajaid?	roll	3,14	ülesanne	3,17
11.	Millised on suhted töögruppide ja allüksuste vahel?	ülesanne	3,22	ülesanne	3,43
12.	Kuidas lahendatakse konflikte?	isik	3,08	isik	3,17
13.	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	roll	3,06	roll	3,22
14.	Kuidas suhtutakse reeglite rikkumisse?	roll	3,47	roll	3,70
15.	Mida peavad uued töötajad õppima?	isik	2,96	ülesanne	3,13

Tegeliku ja eelistatud organisatsioonikultuuri erinevustest annab ülevaate järgnev kirjeldus:

1. Ületoomisega liidetud tunnetasid, et otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustas formaalsetest kanalitest ja otsuste tegemist käsitletavatest protseduurireeglitest kinnipidamine (lisa 3 küsimus 5B). Kuid omal algatusel ühinenud tunnetasid antud küsimuses võimukesksust. See tähendab, et otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustab kõrgemalt tasemelt allapoole liikuvad käskkirjad, korraldused ja juhendid (lisa 3 küsimus 5A). Samas soovisid mõlemad grupid isikukeskset lähenemist ning seda, et otsuseid tehakse üksmeelselt ja konsensusel põhinevalt, mis tagab nendest arusaamise ja töötajate toetuse (lisa 3 küsimus 5C).

2. Ületoomisega liidetud tunnetasid, et töötajatelt oodatakse, et nad oleksid vastutustundlikud ja usaldusväärsed, täidavad oma kohustusi ja väldivad tegusid, mis võiksid juhte üllatada või piinlikku olukorda seada (lisa 3 küsimus 7B). Samas tundsid omal algatusel ühinenud, et töötajatelt oodatakse kõrget sisemist motivatsiooni ja kompetentsust ja seda, et nad oleksid valmis haarama initsiatiivi ja astuma vastu juhi seisukohtadele, kui see on vajalik eesmärgi saavutamiseks (lisa 3 küsimus 7C). Selles küsimuses eelistatakse viimati kirjeldatud käitumismalle.
3. Ületoomisega liidetud tajusid, et töötajaid motiveerib süsteem, mis tagab õiglase tööst eest õiglase tasu (lisa 3 küsimus 10B). Samas tundsid omal algatusel liitunud, et töötajaid motiveerib soov saavutada häid tulemusi, luua midagi uut ja pingutada ettevõtte edu nimel (lisa 3 küsimus 10C). Ka selles küsimuses eelistasid mõlemad grupid viimati kirjeldatud kultuuri käitumismalle.
4. Ületoomisega liidetud tajusid, et RTKga liituvad töötajad peavad õppima, kuidas teistega koostööd teha, kuidas olla meeskonnaliige ja kuidas arendada tööalaseid suhteid teistega (lisa 3 küsimus 15D). Samas tundsid omal algatusel liitunud ja soovisid mõlemad grupid, et liituvad töötajad peavad õppima seda, millised ressursid on saadaval selleks, et oma tööd paremini teha ning initsiatiivi haaramist oma oskuste ja teadmiste rakendamiseks (lisa 3 küsimus 15C).

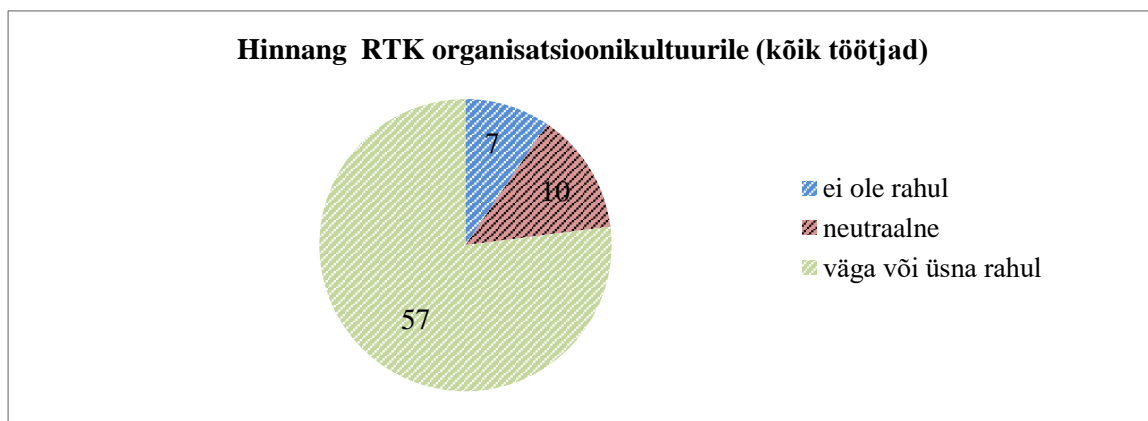
**Tabel 13.** Hinnang eelistatud organisatsioonikultuurile üksikküsimuste lõikes (tabel 2 grupid 4.1. ja 4.2)

Nr	Küsimus, millele on hinnang antud	Eelistatud kultuur			
		Ületoomisega RTKga liidetud		Omavalgatusel RTKga liitunud	
1.	Millised on esmased ootused RTK liikmetele?	ülesanne	3,35	ülesanne	3,61
2.	Kes on RTKs on edukad?	ülesanne	3,71	ülesanne	3,74
3.	Kuidas koheldakse RTK oma töötajaid?	ülesanne	3,75	ülesanne	3,96
4.	Mis inimesi juhib, suunab või mõjutab?	ülesanne	3,22	ülesanne	3,52
5.	Milline on otsuste vastuvõtmise protsess?	isik	3,08	isik	3,52
6.	Millele tugineb ülesannete jagamine töötajate vahel?	roll	3,27	ülesanne	3,26
7.	Millised on ootused töötajatele?	ülesanne	3,29	ülesanne	3,61
8.	Millised on ootused tipp- ja keskastmejuhtidele?	ülesanne	3,27	ülesanne	3,30
9.	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	ülesanne	3,45	ülesanne	3,61
10.	Mis motiveerib töötajaid?	ülesanne	3,14	ülesanne	3,70
11.	Millised on suhted töögruppide ja allüksuste vahel?	ülesanne	3,53	ülesanne	3,78
12.	Kuidas lahendatakse konflikte?	isik	3,47	isik	3,52
13.	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	isik	3,35	isik	3,70
14.	Kuidas suhtutakse reeglite rikkumisse?	roll	3,45	roll	3,61
15.	Mida peavad uued töötajad õppima?	isik	3,20	ülesanne	3,30

Analüüsist selgub, et nii ületoomisega liidetud kui ka omavalgatusel liitunud eelistavad üksikküsimuste lõikes ülekaalukalt ülesannetele orienteeritud kultuuri (vt tabel 13). Eelistatud

kultuur ühtis 131 juhul 15st, seega oli gruppidel vaid kahel juhul erinev kultuurielistus. Võimukultuuri ei peetud üheski küsimuses sobivaimaks. Eeltoodu põhjal võib öelda, et nii ületoomisega liidetud kui ka omal algatusel liitunud jagavad sarnaseid tõekspidamisi ja hoiakuid.

Joonis 20 sisaldab RTK töötajate organisatsiooniülest hinnangut organisatsioonikultuurile, mille iseloomustavateks tunnusteks olid: tugev ühtekuuluvustunne, jagatakse sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi, hoiakuid ning omavaheline suhtlemine on lihtne ja meeldiv.

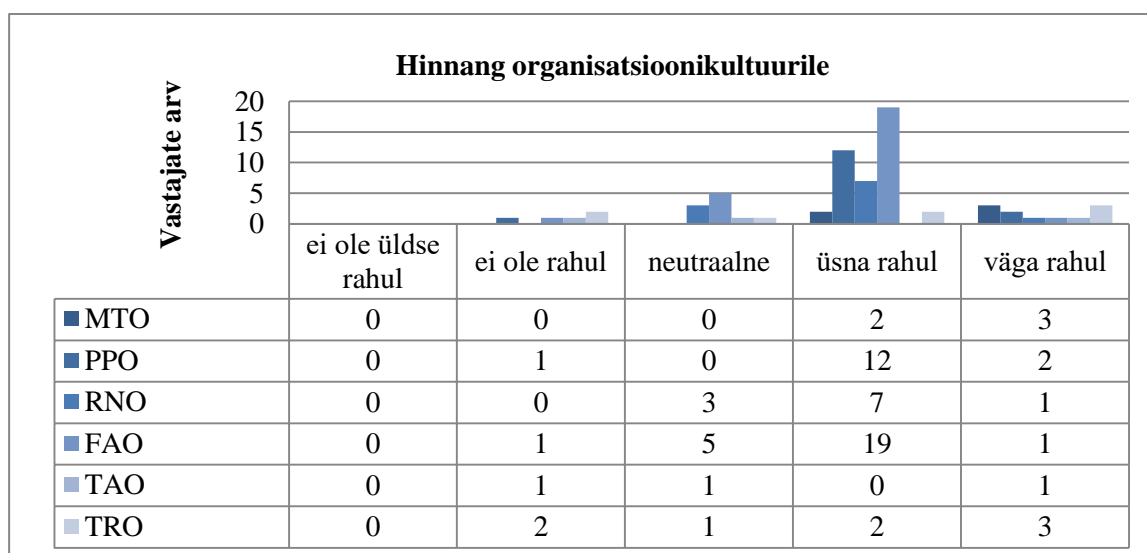


**Joonis 20.** RTK töötajate hinnang RTK organisatsioonikultuurile (kõik töötjad).

Hinnangu sai anda Likerti 5-pallisel skaalal. Skaalal oli võimalik hinnata viiel astmel: „väga rahul“, „rahul“, „neutraalne“, „ei ole rahul“ ja „ei ole üldse rahul“. 74-st vastajast on RTK organisatsioonikultuuriga „väga või üsna rahul“ 57 (77%) vastajat, „neutraalseks“ hindas kultuuri 10 (14%) vastajat. Organisatsioonikultuuriga „ei ole rahul“ seitse (9%) vastajat, hinnangut „ei ole üldse rahul“ ei antud (vt joonis 20).

TÜ teadlase Vadi hinnangul on organisatsiooni tervikliku toime eelduseks liikmete omavaheline ühtekuuluvustunne. Mida tugevam on ühtekuuluvustunne, seda kooskõllalisem on organisatsioon. Uuringust nähtub, et väga suur osa töötajaid oli organisatsioonikultuuriga rahul. Kuid seitsme organisatsioonikultuurile negatiivse hinnangu andnud töötaja kohta võib öelda, et nad ei tundnud tugevat ühtekuuluvustunnet ja meeldivat suhtlust ning neile tundus, et organisatsioonis ei jagata ühiseid väärtusi ja hoiakuid. Teooriale tuginedes võib öelda, et organisatsiooni eduka toime tagamiseks tuleb töötajates ühtekuuluvustunnet suurendada. Selleks et mõista, kuidas hinnatakse organisatsioonikultuuri erinevates üksustes ja tuvastada, kus organisatsioonikultuuri madalamalt hinnati, analüüsiti erinevate gruppide hinnanguid.

Joonistelt 21 kuni 24 nähtuvad uuringus võrreldavate gruppide hinnanguid RTK organisatsioonikultuurile. Joonisel 21 nähtuvad tabel 2 gruppide 1.1. – 1.6. hinnangud organisatsioonikultuurile. MTO viiest vastajast oli kultuuriga „väga või üsna rahul“ kõik viis vastajat, madalamat hinnangut ei antud. PPO 15st vastajast oli kultuuriga „väga või üsna rahul“ 14 vastajat, „neutraalseks“ kultuuri ei hinnatud ning kultuuriga „ei ole rahul“ üks vastaja. RNO 11st vastajast oli kultuuriga „väga või üsna rahul“ üheksa ja „neutraalseks“ hindas kultuuri kolm vastajat, madalamat hinnangut ei antud. FAO 26st vastajast oli kultuuriga „väga või üsna rahul“ 20 ja „neutraalseks“ hindas kultuuri viis vastajat ning kultuuriga „ei ole rahul“ üks vastaja. TAO kolmest vastajast on kultuuriga „väga või üsna rahul“ üks ja „neutraalseks“ hindas kultuuri üks vastaja ning kultuuriga „ei ole rahul“ üks vastaja. TRO kaheksast vastajast oli kultuuriga „väga või üsna rahul“ viis, „neutraalseks“ hindas kultuuri üks vastaja ning kultuuriga „ei ole rahul“ kaks vastajat.



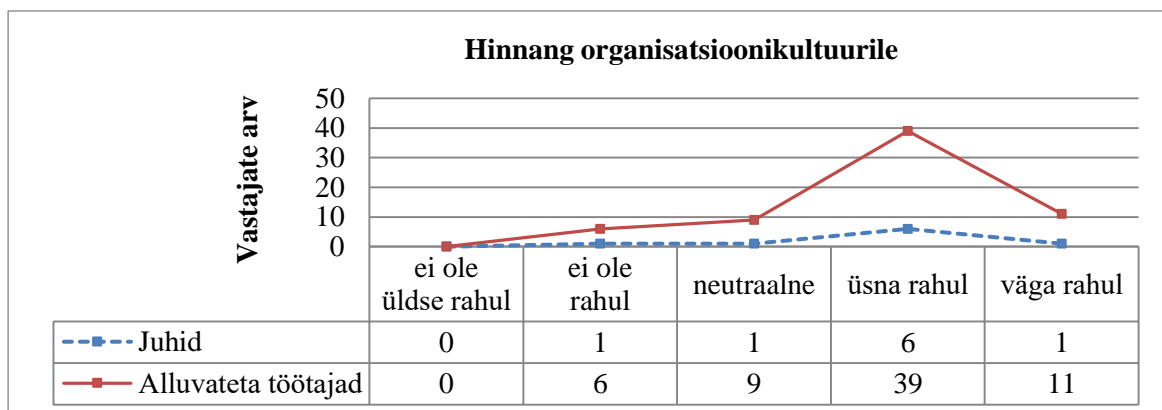
**Joonis 21.** Töötajate hinnang RTK organisatsioonikultuurile (tabel 2 grupid 1.1. – 1.6.).

Tulemused näitasid, et MTO hinnang organisatsioonikultuurile oli kõige kõrgem. TAO ja TRO hinnang oli teiste gruppidega võrreldes madalam. Varasematele organisatsioonikultuuri uuringu tulemustele ja teooriale tuginedes saab luua seose MTO liikmete positiivse hinnangu ja tugeva ja stabiilse alamkultuuri vahel. Sarnase seose saab luua ka TAO ja TRO madalama hinnangu ja integratsiooniprobleemide vahel, sest teooriale tuginedes võib järeldada, et TAO ja TRO töötajad ei ole veel jõudnud RTK kultuuriga kohaneda ja seda omaks võtta. Samuti võivad negatiivsed hinnangud kultuurile viidata organisatsioonide liitmise ja muutustega seotud vastuoludele ja kultuuride põrkumisega



seotud teguritele. TAO ja TRO madala vastamismäära tõttu saab tulemusi kasutada vaid esmaste järelduste tegemiseks, kuid igal juhul väärib tähelepanu asjaolu, et hiljuti RTKga ületoomisega liidetud töötajatest tekkinud struktuuriüksuste rahulolumäär on võrreldes teistega madalam.

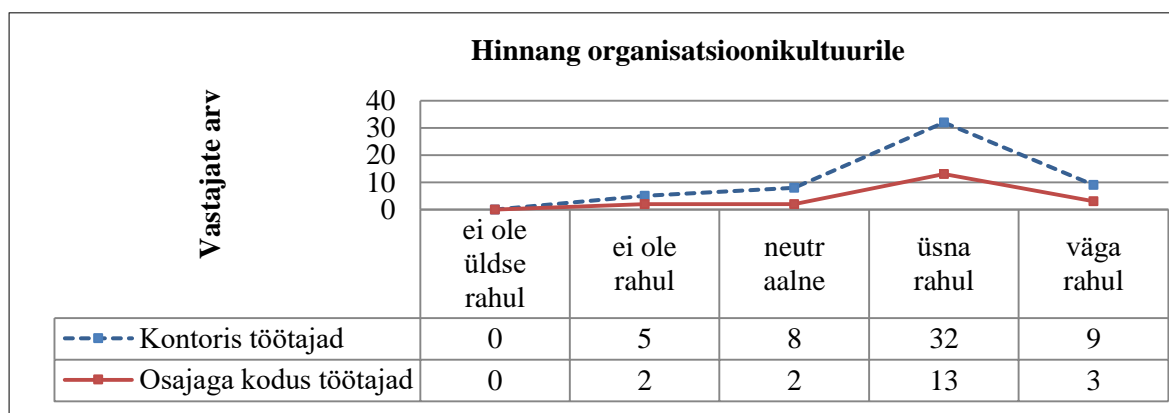
Jooniselt 22 nähtub, et üheksast juhust oli organisatsioonikultuuriga „väga või üsna rahul“ seitse, üks juht hindas kultuuri „neutraalseks“ ning kultuuriga „ei ole rahul“ üks vastaja. Alluvateta 65st vastajast oli kultuuriga „väga või üsna rahul“ 50, „neutraalseks“ hindas kultuuri üheksa vastajat ja kultuuriga „ei ole rahul“ kuus vastajat. Vastust „ei ole üldse rahul“ võrreldavates gruppides ei antud. Organisatsioonikultuuriga oli rahul 78% (7) küsitlusele vastanud juhtidest ning 77% (50) alluvateta töötajatest. Organisatsioonikultuuriga ei olnud rahul 11% (1) küsitlusele vastanud juhtidest ning 9% (6) alluvateta töötajatest (vt joonis 23). Uuringu tulemused näitavad, et küsitlusele vastanud juhtide ja alluvateta töötajate rahulolu ja rahulolematuse määr oli üsna sarnane.



**Joonis 22.** Töötajate hinnang RTK organisatsioonikultuurile (tabel 2 grupid 2.1. – 2.2.).

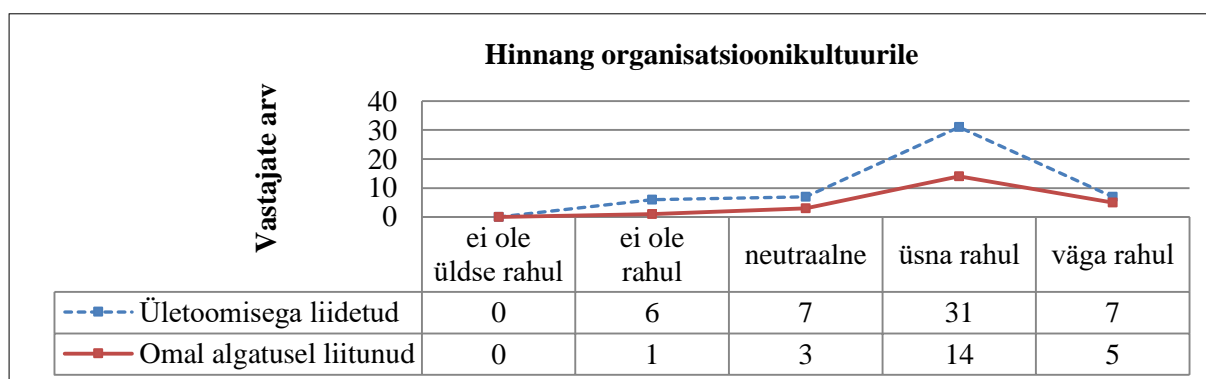
Uuringus osalevast 58st kontoris töötajast oli organisatsioonikultuuriga „väga või üsna rahul“ 41 vastajat, „neutraalseks“ hindas kultuuri kaheksa vastajat ning kultuuriga „ei ole rahul“ viis kontoris töötajat. Uuringus osalevast 20st osaaajaga kodus töötajast oli kultuuriga „väga või üsna rahul“ 16 vastajat, „neutraalseks“ hindas kultuuri kaks vastajat ning kultuuriga „ei ole rahul“ kaks vastajat (vt joonis 23). Kultuuriga oli rahul 71% (41) kontoris töötajatest ning 80% (16) osaaajaga kodus töötajatest. Kultuuriga ei olnud rahul 9% (5)

kontoris töötajatest ning 10% (2) osaajaga kodus töötajatest. Tulemused näitavad, et osaajaga kodus töötajate rahulolumäär oli kõrgem kui kontoris töötajatel.



**Joonis 23.** Töötajate hinnang RTK organisatsioonikultuurile (tabel 2 grupid 3.1. – 3.2.).

RTKga ületoomisega liidetud 51st vastajast oli kultuuriga „väga või üsna rahul“ 38 vastajat ning „ei ole rahul“ kuus vastajat, „neutraalseks“ hindas kultuuri seitse vastajat. Omal algatusel RTKga 23st liitunud töötajast oli kultuuriga „väga või üsna rahul“ 19 vastajat, „neutraalseks“ hindas kultuuri kolm vastajat ja kultuuriga „ei ole rahul“ üks vastaja. Vastust „ei ole üldse rahul“ ei märgitud kummagi võrreldava grupi poolt (vt joonis 24). Tulemused näitavad, et omal algatusel RTKga liitunute hinnang organisatsioonikultuurile oli positiivsem, sest kultuuriga oli rahul 83% (19) vastajatest. Samas kui RTKsse ületoomisega liidetud töötajatest oli organisatsioonikultuuriga rahul 75% (38) vastajatest.



**Joonis 24.** Töötajate hinnang RTK organisatsioonikultuurile (tabel 2 grupid 4.1. – 4.2.).

RTKsse ületoomisega liidetud töötajate rahulolumäär oli 8% madalam, kui RTKga omavalgatusel liitunud. Kuna organisatsioonikultuuri iseloomustavateks tunnusteks olid: tugev ühtekuuluvustunne, jagatakse sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi, hoiakuid ning omavaheline

suhtlemine on lihtne ja meeldiv, siis organisatsioonikultuurile negatiivse hinnangu andnud töötajad oletatavasti ei tundnud tugevat ühtekuuluvustunnet ja meeldivat suhtlust ning neile tundus, et organisatsioonis ei jagata ühiseid väärtusi ja hoiakuid. Hofstede sõnul võtab võõra sotsiaalse süsteemiga kohanemine aega, seega võib teooriale tuginedes öelda, et organisatsioonis on töötajaid, kes ei ole veel jõudnud organisatsiooniga kohaneda, seda omaks võtta. Üksvärvane teooria kohaselt tuleks uue töötaja valimisel ametikohale erialaste oskuste kõrval põhjalikult kaaluda, kas ta oma olemuselt liidetavasse üksusesse sobib, sest kui uue töötaja tõekspidamised on üksuses kehtivatest liiga erinevad võib olla tõenäoline, et uus töötaja tõrjutakse eemale. RTK erinevatesse üksustesse (RNO, FAO, PPO jne) on liidetud suur hulk töötajaid, kelle sobivust kollektiivi ei ole hinnatud ega kaalutud, seega võivad ületoomisega RTKsse liidetud töötajate tõekspidamised olla mõnes üksuses kehtivatest tõekspidamistest, liiga erinevad ning sellest tingituna on uutel töötajatel tekkinud probleeme kaastöötajate suhtumisega neisse. Samas võib RTKga ületoomisega liidetud töötajate madalam hinnang olla seotud ka organisatsioonide liitmisel tekkinud vastuolude ning kultuuride põrkumisega. Igal juhul väärib juhtide tähelepanu asjaolu, et ületoomisega liidetud töötajate rahulolumäär on madalam kui omal algatusel liitunud töötajatel ning olukorda tuleks selgitada. Põhjusel, et organisatsiooni tervikliku toime eelduseks on liikmete tugev ühtekuuluvustunne (Vadi 2000: 105).

## **2.5. Arutelu ja ettepanekud**

Organisatsiooni kultuuriuuringust selgus, et paika ei pea esimene autori poolt püstitatud hüpotees, milles eeldati, et RTK tajutavat organisatsioonikultuuri kultuuri iseloomustab kõrge tsentraliseeritus ja formaliseeritus (bürokraatia), Harrisoni (ja Handy) järgi rollikeskne kultuuritüüp. Organisatsiooniülelalt RTK tegelik organisatsioonikultuur eelistatud kultuurist ei erine. Nii RTK tegelik kui ka eelistatud organisatsioonikultuur on ülesandele orienteeritud, kus olulised on meeskonnatöö ning eesmärgi saavutamine, kõrge sisemine motivatsioon, mida toetab detsentraliseeritud juhtimisviis ja pühendumus kõikidel juhtimistasemetel. Samas võivad selles kultuuris vanematele olijatele ohuks saada uute teadmistega töötajad, kuna vanemate olijate panusest organisatsioonile enam ei piisa. Eesmärkide täimisel tuginetakse pigem ühisel visioonil, kui protseduuridel ja eeskirjadel.

Seega peab paika teine hüpotees, milles eeldati, et eelistatakse ülesandele orienteeritud kultuurile iseloomulikku käitumist.

Ka üksikküsimuste lõikes eelistati ülekaalukalt ülesandele orienteeritud kultuurile iseloomulikku käitumist, kuid töötajate hinnangul domineerib organisatsiooni tegelikus käitumises erinevates küsimustes rollikultuurile omane käitumine. Selles kultuuris on oluline on täpsete reeglite ja protseduuride järgi töötamine, n-ö bürokraatia, mis omakorda kinnitab esimest hüpoteesi. Harrisoni teooria kohaselt on sellises kultuuris töötajate usaldus madal, kontroll tugev ning inimesed lihtsalt asendatavad. Vastutus on delegeeritud allapoole, mistõttu ei ole vajalik juhtide pidev sekkumine. Efektiivsuse saavutamine reegleid rikkudes ei ole aktsepteeritav. Stabiilsuse tagamiseks loodud protseduurid, rollid ja käsuliinid ei taga muutusteks piisavalt kiiret reageerimisvõimet. Paremini on tagatud tippjuhtkonda kuuluvad isikute arenguvõimalused. Eeliseks on stabiilsus, kord, ratsionaalsus, kooskõlalisus, mis tagab õigluse ja efektiivse soorituse.

Omal algatusel RTKga ühinenute, alluvateta töötajate, osaajaga kodus töötajate hinnangul domineeris organisatsiooni tegelikus käitumises ülesandele orienteeritud kultuurile iseloomulik käitumine. Samas näitas ka nende gruppide üksikküsimuste analüüs, et erinevates küsimustes, kus eelistatakse ülesandele orienteeritud käitumist, käitutakse tegelikult rollikultuurile iseloomulikult.

Võimukultuurile iseloomulikku käitumist ei peetud ühegi grupi üksikküsimuses sobivaimaks, kuid vastajate hinnangul sellist käitumist siiski esineb. Näiteks tajusid alluvateta töötajad, et inimesi mõjutavad, juhivad ja suunavad autoriteetsed isikud, kes teostavad võimu läbi kiituse ja karistuse. Samas sooviti, et inimesi suunaks pigem pühendumus eesmärkide saavutamisele kui juhtimine võimu ja karistuse alusel. Vabatahtlikult ühinenud töötajad tunnetasid võimukultuurile iseloomulikku käitumist otsuste vastuvõtmise protsessis, kuna seda iseloomustab kõrgemalt tasemelt allapoole liikuvad käskkirjad, korraldused ja juhendid. Samas soovisid nii ühendatud kui ka vabatahtlikult liitunud seda, et otsuseid tehakse üksmeelselt ja konsensusel põhinevalt, mis tagab nendest arusaamise ja töötajate toetuse. TAO kehtivale võimukultuurile antud hinnang 2,38 oli võrreldavate struktuuriüksuste poolt võimukultuurile antud hinnangute keskmistest kõige kõrgem. Seega tajuvad TAO vastajad RTKs võimukultuurile iseloomulikke käitumisviise ja hoiakuid teistest enam.

Struktuuriüksuste võrdluses saab MTO alamkultuuri lugeda teiste uuritud alamkultuuridega võrreldes kõige positiivsemaks ja tugevamaks. Põhjusel, et MTO tegelik ja eelistatav kultuur praktiliselt kattusid, mida ei saa öelda ühegi teise struktuuriüksuse ega grupi kohta. Võib öelda, et MTO toimib seal töötavate inimeste ootustest ja väärtustest lähtuvalt, seal valitseb sünergia ja usaldus. MTO alamkultuur kattus enim ka organisatsiooniüleselt ja juhtide poolt eelistatud organisatsioonikultuuriga, seega sarnaneb nende tegutsemise dünaamika kõige enam juhtide ja kogu organisatsiooni eelistatud kultuuriga. Sellest võib järeldada, et nende tegevused on kõige enam kooskõlas ka organisatsiooni eesmärkidega ning neil on lihtsam teiste organisatsiooni liikmetega koostööd teha.

TRO ja TAO tegelik kultuur erines üsna suurel määral nii organisatsiooniüleselt, juhtide ja nende endi poolt eelistatud organisatsioonikultuurist. Seega erineb nende tegutsemise dünaamika suuresti eelistatud kultuurist. Võiks öelda, et TAO ja TRO omab kõige negatiivsemat alamkultuuri, kuid nii TAOs, kui ka TROs oli vastamise määr valimist vaid 13%, üks üksus jättis vastamata ja kaks jäid madala vastamismäära tõttu analüüsimata, seega ei olnud uuringu tulemustest võimalik saada kõikide gruppide tervikpilti. Tegelike kultuurierinevuste ja kultuurikonfliktide tuvastamiseks tuleks analüüsida ja vähese osalusmääraga struktuuriüksuste kultuure eraldi mõõta ja analüüsida. Samas on oluline märkida, et nii TRO kui ka TAO vähesed vastajad eelistasid ülesandele orienteeritud kultuurile iseloomulikku käitumist. Seega tuleks organisatsiooni juhtidel nende struktuuriüksuste alamkultuurile tähelepanu pöörata ning vajadusel nende individuaalseid alamkultuure organisatsiooniga ühildada.

Kinnitust leidis autori kolmas hüpotees, milles eeldati, et erineva taustaga töötajad tajuvad organisatsioonikultuuri erinevalt. Kõige positiivsema hinnangu organisatsioonikultuurile andsid MTO töötajad. Tegemist on struktuuriüksusega, mis on püsinud stabiilsena ja ühtse meeskonnana. Seda on autori hinnangul toetanud asjaolu, et struktuuriüksuse töötajad ei ole pidanud aastaid töötama ebakindlas keskkonnas struktuuriliste ümberkorralduste hirmus. Töötajatel pole vajadust olnud üksteisega töölejäamise võimaluse nimel konkureerida. Organisatsioonikultuurile kõige madalama hinnangu andsid teisest organisatsioonist üsna hiljuti (7 kuud tagasi) RTKsse ületoomisega liidetud töötajatest moodustatud TRO ja TAO vastajad. Erinevate organisatsioonikultuuri uuringute (nt Cartwright, Cooper 1993, Rei 2012, Kordziejoneki 2016) tulemuste kaudu selgus, et erinevate organisatsiooni liitmistega on seotud väga erinevad probleemid, mis on seotud töökorralduse või integratsiooniga. TÕ

teadlane Vadi rõhutab seda, et muutused ja ühinemised, „kus väärtuste ja tõekspidamiste vastuolulisus võib osutada indiviidi, grupi ja organisatsiooni tasandil äärmiselt traumeerivaks“ mõjutavad oluliselt organisatsioonikultuuri, seega on ühineva organisatsiooni edu tagamiseks kultuuri diagnoosimine ülimalt oluline. Teooriale tuginedes võib öelda, et TRO ja TAO töötajate madalam hinnang kultuurile võib olla tingitud organisatsioonide liitmise ja muutustega seotud kultuuride vastuoludest, kultuurikonfliktidest või sellest, et nende talituste töötajad ei ole veel RTK sotsiaalse süsteemiga kohanenud ning vajavad selleks aega. Selleks, et mõista, kas organisatsiooni liikmetel tegelikkuses on kultuuriprobleem ning selgitada, kuidas neile muudatused on mõjunud ja kuidas nad lõimunud soovitab Hofstede ümberpaigutatud töötajatega läbi viia vestlusi. Leidis kinnitust teorias käsitletu stabiilsus *versus* ebakindlus ehk siis teooriale tuginedes saab öelda, mida stabiilsem ja kooskõllalisem on üksus, seda tugevama kultuuri nad suudavad luua. Samas, kui uutele RTKsse ületoomisega liidetud töötajatele on suhteliselt sunniviisiline ületoomine olnud tõenäoliselt suureks katsumuseks ning neil tuleb RTK, kui uue sotsiaalse süsteemiga kohaneda ja sobituda.

Teorias peetakse organisatsioonialaste uuringute üheks kitsaskohaks katseisikute tahet küsimustele vastata. Ka autor pidas uuringu tegemisel kõige komplitseeritumaks uuringus osalemise tahet. See kartus osutus põhjendatuks. TMO töötajad küsimustikule ei vastanud ning väga madala osalusmäära tõttu ei analüüsitud RRO ja RHO vastuseid. Teooriale tuginedes võib eeltoodu tähendada seda, et teistest organisatsioonidest ületoodud inimesed tunnetavad RTKs dissonantsust või puudub neil kaastöötajate suhtes usaldus ja koostöötahe.

Uuringust selgus, et erinevad üksused omavad erinevat, neile omast, neid iseloomustavat kultuuri, mis kinnitab teorias käsitletud põhimõtteid. Selgus, et töötajad soovivad erinevates küsimustes kehtivaid käitumisviise muuta, seega on neil sisemine inspiratsioon muutusteks ja töörahulolu suurendamiseks olemas. Töötajad eelistavad vastu võtta ülesandega seotud väljakutseid, püüdes leida töö teostamiseks parimat võimalikku viisi, kuid tunnevad, et neilt oodatakse rollikultuurile iseloomulikku käitumist, so esmajärjekorras tööülesannete täitmist kehtestatud kordadest ja protseduuridest lähtuvalt. Vastajate hinnangul iseloomustab otsuste vastuvõtmise protsessi formaalsetest kanalitest ja otsuste tegemist käsitletavatest protseduurireeglitest kinnipidamine, kuid eelistatakse üksmeelset, konsensusel põhinevat otsustusprotsessi, mis tagab otsustest arusaamise ja töötajate toetuse. Vastajad eelistavad, et neilt oodatakse kõrget sisemist motivatsiooni ja kompetentsust ning

seda, et nad oleksid valmis haarama initsiatiivi ja astuma vastu juhi seisukohtadele, kui see on eesmärgi saavutamiseks vajalik. Samas tunnevad nad, et neilt oodatakse vastutustundlikult ja usaldusväärselt kohustuste täitmist ning seda, et välditakse tegusid, mis võiksid juhte üllatada või piinlikku olukorda seada. Tajutakse, et RTKga liituvad töötajad peavad õppima, kuidas teistega koostööd teha, kuidas olla meeskonnaliige ja kuidas arendada tööalaseid suhteid teistega. Samas eelistavad vastajad teada saada, millised ressursid on saadaval selleks, et oma tööd paremini teha ning initsiatiivi haaramist oma oskuste ja teadmiste rakendamiseks.

RTKle sobivat organisatsioonikultuuri ei ole autorile teadaolevalt välja töötatud. Seega saab teooriale tuginedes RTK töötajate eelistatud kultuuri, mis on väga sarnane RTK juhtide eelistatud kultuurile ja põhineb töötajate uskumustel ja hoiakutel, pidada töötajaid motiveerivaks. Sarnaste väärtuste ja hoiakute kujundamisel on võimalik saavutada suurem ühtekuuluvustunne. Eespool on kirjeldatud käitumisviise ja väärtushinnangud, mida töötajad sooviksid muuta. Kuna struktuuriüksuste ja gruppide hinnangud tegelikule kultuurile erinevad suuremal või vähemal nende endi eelistustest ja juhtide ning organisatsiooniülestest eelistustest, tuleb organisatsiooni parema koostoime tagamiseks töötajaid kaasates, sünergia saavutamiseks ja töötajate motiveerimiseks, mittesobivaid käitumisviise muuta. Teooriale tuginedes, saab öelda, et organisatsioonikultuuri muutmine võib olla võtmetähtsusega organisatsiooni tulemuslikkuse ja töötajate rahulolu mõjutamisel. Kuna organisatsiooni hea käekäik ja areng sõltub organisatsiooni liikmete tugevast ühtekuuluvustundest ja liikmete soovist organisatsiooni eesmäärke toetada, siis peaksid juhid RTKle sobiva organisatsioonikultuuri määratlema ning selle loomisel töötajate väärtushinnangutega arvestama.

Töö autori soovitusel RTK juhtkonnale:

1. Töötada välja soovitatava organisatsioonikultuuri tunnused ja mõõtmise kriteeriumid.
2. Korraldada töötajatega väiksemaid grupidiskussioone, et saada ausat tagasisidet, kas ja milliseid muudatusi on vaja teha organisatsioonikultuuri tugevdamiseks.
3. Muutuste planeerimisel tuleb oluliseks pidada kõigi muutustega seotud töötajate aktiivset kaasatust, informeeritust, õppimisvõrgustikku jt töökorraldusega seotud tegureid.

4. Organisatsioonikultuuri mõõtmist ja analüüsi on soovitatav teha mistahes suurema muutuse järel või näiteks iga kolme aasta tagant, et koguda erinevate tunnuste alusel grupeeritud organisatsiooni liikmeilt teavet ning seda analüüsida.
5. Arvestades ühendamiste ja muutustega seotud teoreetilisi lähtekohti, tuleks ühendatud üksustest parema tervikpildi saamiseks neis lähemal ajal kultuuri mõõta ja analüüsida.
6. Kuna koostöö ja edu võtmeks on ühtse ja ühise kultuuri loomine, mis ühendab endas elemente mõlemast varasemast kultuurist, siis tuleks uute ühendamiste kavandamisel koostada organisatsioonikultuure ühildavad integreerimiskavad, et minimiseerida kultuurikonflikte ja säilitada ainulaadne kultuurikapital.
7. Enne suuremate üksuste ühendamist on soovitatav teha ühendatava üksuse kultuuri uuring ning pidada väiksemaid ausaid grupidiskussioone, et selgitada, mis inimestes kõige suuremat vastuseisu ja hirmu tekitab. Püüda neid hirme maandada ja võita inimeste usaldus juba enne nende organisatsiooniga liitmist.
8. Usalduse loomiseks ja tõstmiseks ümberpaigutatud töötajatega läbi viia vestlusi, selgitamaks kuidas neile muudatused on mõjunud ning kuidas saab neile abiks olla organisatsioonikultuuri omaks võtmisel.

Käesolevat uuringut võib käsitleda kui pilootuuringut, sest madala osaluse tõttu ei ole võimalik saada kõigi struktuuriüksuste alamkultuuride kohta tervikpilti, kuid siiski võib käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringut pidada piisavaks RTK organisatsioonikultuuri kohta esmaste järelduste tegemiseks.



## KOKKUVÕTE

RTKs on alates 2012. aastast organisatsiooniliste muutuste keerises kiirelt kasvanud. Ümberkorraldusi on tehtud nii struktuuris kui ka juhtkonnas, ümber on sõnastatud eesmärgid ning põhiväärtused. Edu ja eesmärkide saavutamiseks on vaja aga omada tugevat tegevuseesmärkidest lähtuvat ning töötajaid motiveerivat kultuuri. Autorile teadaolevalt ei ole RTK organisatsioonikultuuri uuritud. Seega pole teada, kas RTK kultuur vastab RTK töötajate ootustele, kas jagatakse sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi, hoiakuid või on selles häirivaid käitumiseviise, mis võivad RTK edukust vähendada.

Käesoleva töö eesmärk on areneva Riigi Tugiteenuste Keskuse (edaspidi nimetatud ka RTK) tegeliku ja eelistatud organisatsioonikultuuri väljaselgitamine.

Töös anti teadusartiklite põhjal ülevaade organisatsioonikultuuri teoreetilisest käsitlest ning toodi näiteid erinevate temaatiliste uuringute tulemustest. Organisatsiooniteooriast selgus, et organisatsioonikultuuri mõjutavad kõige enam muutused ja ühinemised ning organisatsiooni tervikliku toime ja edu eelduseks on liikmete tugev ühtekuuluvustunne. Muudatused ja ühinemised võivad töötajatele mõjuda äärmiselt traumeerivalt, seega demotiveerivalt. Negatiivsete mõjude ärahoidmiseks ja muutuva organisatsiooni edu tagamiseks on organisatsioonikultuuri, sh üksuste alamkultuuride diagnoosimine ülimalt oluline. Varasematest organisatsioonikultuuri uuringutest selgus, et organisatsioonikultuuril on organisatsiooni edule ja tulemustele tugev mõju. Kuna organisatsiooni erinevate üksuste alamkultuuride ühtlustamine tagab organisatsiooni tõhusama toime, tuleb organisatsioonil leida viise organisatsioonikultuuri tõhustamiseks ja erinevate alamkultuuride ühtlustamiseks või integreerimiseks.

Töö eesmärgist lähtuvalt püstitati järgmised hüpoteesid:

- 1) RTK organisatsioonikultuuri iseloomustab kõrge tsentraliseeritus ja formaliseeritus, Harrisoni järgi rollikeskne kultuuritüüp;
- 2) eelistatavaks kultuuriks peetakse ülesandele orienteeritud kultuuri;
- 3) erineva tausta ja positsiooniga töötajad tajuvad organisatsioonikultuuri erinevalt.

Töö eesmärgi saavutamiseks ning hüpoteeside kinnitamiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

3. Kuidas tajuvad erineva organisatsioonilise taustaga RTK töötajad tegelikku organisatsioonikultuuri ja millist kultuuri nad eelistavad?
4. Millised väärtused on töötajate hinnangul organisatsioonikultuuri seisukohast määrava tähtsusega?

Töö eesmärgi täitmiseks viidi Harrisoni tüpoloogial põhineva ankeetküsimustiku abil läbi küsitlus, mille eesmärgiks oli välja selgitada RTK tegelik kultuur ning RTK töötajate ootustele vastav kultuur. Uuringu tegemisel kasutati täiendavalt ka teisesid andmeid RTK arengukavast, väärtuspakkumisest, koosseisuaruandest jm. Uuringu tulemusi analüüsiti kvantitatiivsel ja kvalitatiivsel meetodil ning järeldused esitati, organisatsioonide ühinemisi ja muutusi käsitletud teadusartiklites ning organisatsioonikultuuri uuringu tulemustes esitatud seisukohtadele tuginedes.

Läbi viidud uuringust selgus, et RTK tegelik organisatsioonikultuur eelistatud kultuurist ei erine. Nii RTK tegelik kui ka eelistatud organisatsioonikultuur on ülesandele orienteeritud, kus olulised on meeskonnatöö ning eesmärgi saavutamine, kõrge sisemine motivatsioon. Seega esimene hüpotees kinnitust ei leidnud, kuid teise hüpoteesi kinnitamine leidis aset. Samas domineerib töötajate hinnangul organisatsiooni tegelikus käitumises erinevates küsimustes rollikultuurile omast käitumist, kus on oluline on täpsete reeglite ja protseduuride järgi töötamine, n-ö bürokraatia ning esineb võimukultuurile iseloomulikku käitumist. Selgus, et erineva tausta ja positsiooniga töötajad tajuvad organisatsioonikultuuri erinevalt ning erinevad üksused omavad erinevat, neile omast, neid iseloomustavat kultuuri, teoorias käsitletud Jabbari, Tohidi, Scheini jt teadlaste põhimõtteid. Seega leidis aset kolmanda hüpoteesi kinnitamine. Kõige positiivsema hinnangu organisatsioonikultuurile andis üksus, mis on püsinud pikalt stabiilsena ning omab tugevat alamkultuuri. Kinnitust leidis Buono, Bowditch, Hofstede jt teadlaste seisukoht, et organisatsioonide ühinemine on organisatsioonikultuurile tõsiseks katsumuseks. Põhjusel, et organisatsioonikultuurile andsid madalama hinnangu või jätsid küsitlusele vastamata töötajad ja üksused, kes on RTKsse üle toodud teistest organisatsioonidest ja madalam hinnang või vähene koostöötahe viitab organisatsioonide liitmise ja muutustega seotud kultuuride vastuoludele või kultuurikonfliktidele.

Selgus, et töötajad sooviksid erinevates küsimustes kehtivaid käitumisviise muuta, seega tuleb organisatsiooni parema koostoime tagamiseks töötajaid kaasates, sünergia saavutamiseks ja töötajate motiveerimiseks, mittesobivaid käitumisviise muuta. Töö autor esitas RTK juhtkonnale soovitusi: töötada välja soovitatava organisatsioonikultuuri tunnused ja mõõtmise kriteeriumid; korraldada struktuuriüksustes grupidiskussioone, et saada tagasisidet, kas ja milliseid muudatusi on vaja organisatsioonikultuuri tugevdamiseks; pidada oluliseks muutustega seotud töötajate aktiivset kaasatust ja informeeritust; viia läbi kultuuri täiendavat mõõtmist ja analüüsi; uute ühendamiste planeerimisel koostada integreerimiskavad, et minimeerida kultuurikonflikte jne.

Soovituste väljatöötamisel võeti aluseks küsitluse tulemused ning organisatsioonide ühinemisi ja muutusi käsitletud teadusartiklites esitatud seisukohad. Seega on organisatsioonile esitatud soovitused põhistatud ning nende rakendamisel on võimalik RTK organisatsioonikultuuri tugevamaks kujundamine. Töö põhjal on teistel organisatsioonidel võimalik samalaadsete uuringute läbiviimisel teha teadlikum valik organisatsioonikultuuri mõõtmiseks ja hindamiseks.

Käesoleva töö tulemusel selgitati välja, milline on RTK tegelik organisatsioonikultuur ja eelistatud organisatsioonikultuur. Kaks hüpoteesi leidsid kinnitust ja üks kinnitust ei leidnud. Uurimisküsimustele, 1) selgitada välja, kuidas tajuvad erineva organisatsioonilise taustaga RTK töötajad tegelikku organisatsioonikultuuri ja millist kultuuri nad eelistavad, 2) selgitada millised väärtused on töötajate hinnangul organisatsioonikultuuri seisukohast määrava tähtsusega, leiti vastused. Uuringu tulemusi ning teemakohastes teadusartiklites esitatud seisukohti aluseks võttes esitati RTKle soovitusi organisatsioonikultuuri tugevdamiseks ja ühtlustamiseks. Eeltoodule tuginedes on autor seisukohal, et töö eesmärk täideti.

## KASUTATUD KIRJANDUS

1. **Abrahamson, E.** (2008). *Valutud muutused*. Tartu: Kirjastus Hermes OÜ. 238 lk.
2. **Alas, R.** (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Külim. 143 lk.
3. **Alas, R.** (2008). *Juhtimise alused*. (V). Tallinn: Külim. 240 lk.
4. **Alas, R.; Übius, Ü.** (2010). *Organisatsioonide arendamine*. Tallinn: Külim. 160 lk.
5. **Alvesson, M.** (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications Ltd. 214 lk.
6. **Alvesson, M., Sveningsson, S.** (2008). *Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress. This edition published in the Taylor & Francis e-Library*. 194 lk.
7. **Argyris, C.** (1982) *How learning and reasoning processes affect organizational change*. In P. Goodman (ed.), *Change in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (10.04.2019)
8. **Argyris, C.** (2010). *Organizational Traps. Leadership, Culture, Organizational Design*. Oxford University Press. (15.04.2019)
9. **Armenakis, A. A., Bedeian, A. G.** (1999). *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 293–315. (12.12.2018)
10. **Ashkanasy, N. M.; Kavanagh, M. H.** (2006) *The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger*. *British Journal of Management* 17, (S1) S81-S103.
11. **Anthony, P.** (1994). *Managing Culture*. Buckingham: Open University Press. (24.03.2019)
12. **\*Bate, S. P.; Brooks, I.** (1994). *The problems of effecting change within the British Civil Service: A cultural perspective*, *British Journal of Management*, 5, pp. 177-90, viidatud Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon. 2008. Inglise keele tõlge Marja Vaba 2006 ilmunud III trüki põhjal. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, lk 344 vahendusel.
13. **Ben-Ami, J.** (2003) *The Role of Organizational Culture in a Successful Change Process*. *Dissertation*. <https://core.ac.uk/reader/80161561> (24.04.2019)
14. **Brenner, S-O.; Dackert, I.; Jackson, P. R.; Johansson, C. R.** (2003) *Eliciting and analyzing employees' expectations of a merger*. *Human Relations*, vol 56 (6): 705-725.
15. **Brooks, I.** (2008). *Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Inglise keele tõlge Marja Vaba 2006 ilmunud III trüki põhjal. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. 344 lk.
16. **\*Brown, A.** (1998). *Organisational Culture*. Financial Times Pitman Publishing, viidatud: Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. 1999. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 258 vahendusel.
17. **\*Buono, A.; Bowditch, J.; Weiss, J.** (1989). *Paradoxes in Acquisition and Merger Consulting: Thoughts and Recommendations*. In: *Consultation*, Vol. 8, No. 3, pp. 145-159, viidatud:

- Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. 1999. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 258 vahendusel.
18. **Caldwell, D. E.; Chatman; J. O'Reilly, C. A.** (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. Academy of Management Journal*, 34, pp 487-516.
  19. **Cameron, S. K; Quinn, R. E.** (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Revised Edition. Published by Jossey-Bass* 242 lk.
  20. **Cameron, S. K; Quinn, R. E.** (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Third Edition. Printed in the United States of America.* 268 lk.
  21. **Cartwright, S., Cooper, C. L.** (1993). *The role of culture compatibility in successful organizational marriage. Academy of Management Executive*, vol. 7 No. 2: 57-70.
  22. **Goffee, R; Jones, G.** (2001). *Organizational culture: A sociological perspective. – The International handbook of organizational culture ja climate. John Wiley & Sons: pp. 3-20*, viidatud: Organisatsioonikultuuri tüübid. 2002. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus, lk 191 vahendusel.
  23. **Daft, L. R.** (2008) *Organization Theory and Design, Tenth Edition.* 649 lk.
  24. **\*Deal, T. E.; Kenneddy, A. A.** (1982). *Corporate Culture. Reading: Addison-Wesley*, viidatud: Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nendevahelise seosed (Eesti näitel). 2000 Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 220 vahendusel.
  25. **\*Denison, D. R.** (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wile*, viidatud: *Organizational Culture and Leadership. 3rd Ed. San Francisco.* 2004. CA: Jossey-Bass. p 437, vahendusel.
  26. **\* Duck, J. D.** (1993). *Managing Change: The Art of Balancing. Harvard Business Review*, 71 (6) p 109-118, viidatud: Organisatsioonikultuuri arendamise ja ühtlustamise võimalused organisatsioonide ühinemisel Politsei- ja Piirivalveametis loomise näitel. Magistritöö. Sisekaitseakadeemia. 2003. Tallinn, lk 79 vahendusel.
  27. **Einaste, I.** (2013). Eesti kõrgkoolide matemaatika ja informaatika üliõpilaste enesetõhususe ja motivatsiooni analüüs. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool. Tartu. 54 lk.
  28. **Fisher, E. M., Wilmoth C. M.** (2018). *Do I take the job?: Assessing fit with the organization. Journal of Professional Nursing* , Volume 34, Issue 2, March–April 2018, p 82-86.
  29. **Fitzgerald, H. T.** (1988) *Can Change in Organizational Culture Really Be Managed? Organizational Dynamics*, Volume 17 Issue 2, 5 – 15.
  30. **Haage, S.** (2002). Organisatsioonikultuuri diagnostika Eesti riigiasutustes kultuuritüübi määramise meetodil. Magistritöö. Tallinna Pedagoogikaülikool.
  31. **Handy, C. B.** (1985) *Understanding Organizations. 3rd Ed. Printed in England by Clays Ltd, St Ives plc.* 487 lk.

32. **Harrison, M. T; Janice, M. B.** (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall. *The Academy of Management Review* Vol. 19, No. 4 (Oct., 1994), pp. 836-839.
33. **Harrison, R.; Sones, H.** (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. 30 lk.
34. **\*Heffron, F.** (1989). *Organization theory and publik organizations: The political connection*. Prentice Hall, viidatud: Loenguid organisatsiooniteooriast. (II) 2006. Tallinn: Sisekaitseakadeemia, lk 191 vahendusel.
35. **\*Heskett, J. L; Kotter, J. P.** (1992). *Corporate Culture and Perfomance*. The Free Press, viidatud: Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. 1999. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 258 vahendusel ja *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Ed. San Francisco, 2004. CA: Jossey-Bass. 437 p, vahendusel.
36. **Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M.** (2010) *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 561 lk.
37. **Jabbari, M. M.; Tohidi, M.** (2011). *Organizational culture and leadership*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 31 (2012) pp 856 – 860.
38. **\*Jacobs, G., Criste-Zeyse, J., Keegan, A., Pòlos, L.** (2008). *Reactions to Organizational Identity Threats in Times of Change: Illustrations from the German Police*. *Corporate Reputation Review* 11, 245–262, viidatud: Organisatsioonikultuuri arendamise ja ühtlustamise võimalused organisatsioonide ühinemisel Politsei- ja Piirivalveameti loomise näitel. Magistritöö. Sisekaitseakadeemia. 2012. Tallinn, lk 79 vahendusel.
39. **\*Kilmann, R. H.** (1985). *Corporate Culture*. In: *Psychology Today*, pp 62-68, viidatud Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelise seosed (Eesti näitel). 2000. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 220 vahendusel.
40. **Kordziejonek, H. M.** (2016). Eestvedamise roll avaliku sektori organisatsiooni muutuste protsessis – Politsei- ja Piirivalveameti liitmisprotsessi näitel. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn. 57 lk.
41. **Kütt, M.** (2002). Magistritöö. Organisatsioonikultuuri diagnostika kultuuritüüpide määramise meetodil. Tallinna Pedagoogikaülikool.
42. **Tamme, M.** (2009). Kohaliku omavalitsuse organisatsioonikultuuri hindamine R.Harrisoni ja C. Handy tüpoloogia alusel Paide linnavalitsuse ja Türi vallavalitsuse näitel. Magistritöö.
43. **Mallette, C., Rykert, L.** (2018) *Promoting positive culture change in nursing faculties: Getting to maybe through liberating structures*. *Journal of Professional Nursing*. Volume 34, Issue 3, May–June 2018, p 161-166.
44. **\*Mintzberg, H.** (1973). *The Nature of Managerial Wrk*. Harper & Row Publishers, viidatud: Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelise seosed (Eesti näitel). 2000. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 220 vahendusel.

45. **\*Nurmsalu, R.** (2005). Organisatsioonikultuur politseiprefektuurides. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Ülikool, viidatud: Organisatsioonikultuuri arendamise ja ühtlustamise võimalused organisatsioonide ühinemisel Politsei- ja Piirivalveameti loomise näitel. Magistritöö. 2012. Sisekaitseakadeemia. Tallinn, lk 79 vahendusel.
46. **\*Ordaz, F.; Stinchcomb, J. B.** (2007). *The Integration of Two „Brotherhoods“ into One Organizational Culture: A Psycho-social Perspective on Merging Police and Fire Service.* *Public Organiz Rev* 7:143-161, viidatud: *Eliciting and analyzing employees` expectations of a merger.* *Human Relations*, 2003 vol 56 (6): 705-725, vahendusel.
47. **\*Perrow, C.** (1975). *The Short and Glorious History of Organizational Theory.* In: *Organizational Behavior and industrial Psychology.* Oxford University Press Edited by Wexley and Yukl, pp 192-202, viidatud: Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelise seosed (Eesti näitel). 2000. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 220 vahendusel.
48. **\*Peters, T; Waterman, R. H Jr.** (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.* New York: Harper&Row, viidatud: Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. 2002. Tallinn: Külim, lk 143 vahendusel.
49. **Reina, S. D.; Reina, L. M.** (2006) Usaldus ja reetmine töökohal. Efektiivsete suhete loomine organisatsioonis. Inglise keelest tõlkinud Anne Vee. Äripäeva raamat. 263 lk.
50. **\*Rainey, H. G, Backoff, R. W., Levine C. H.** (1976). *Comparing publik and private organisations.* – *Public Administration Review*, 36, March/April, pp 233-244, viidatud: loenguid organisatsiooniteooriast. (II) 2006. Tallinn: Sisekaitseakadeemia. lk 191 vahendusel.
51. **Rei, R.** (2012). Organisatsioonikultuuri arendamise ja ühtlustamise võimalused organisatsioonide ühinemisel Politsei- ja Piirivalveameti loomise näitel. Magistritöö. Sisekaitseakadeemia. Tallinn. 79 lk.
52. **Roots, H.** (2002). Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus. 191 lk.
53. **Roots, H.** (2006). Loenguid organisatsiooniteooriast. (II) Tallinn: Sisekaitseakadeemia. 191 lk.
54. **Rõõm, V.** 2008. Organisatsioonikultuur Piirivalvepiirkondades. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Ülikool. viidatud: Organisatsioonikultuuri arendamise ja ühtlustamise võimalused organisatsioonide ühinemisel Politsei- ja Piirivalveameti loomise näitel. Magistritöö. 2012. Sisekaitseakadeemia. Tallinn, lk 79 vahendusel.
55. **RTK arengukava 2019-2022.** (2019). RTK intranet. [veebileht – RTK siseveeb] (07.03.2019)
56. **RTK koduleht.** (2019) Riigi Tugiteenuste Keskuse struktuur alates 1.03.2019. [veebileht] <https://www.rtk.ee/struktuur>. (07.03.2019)
57. **RTK koduleht.** (2018). Meie töötajad. [veebileht] <https://www.rtk.ee/meie-tootajad>. (07.03.2019)
58. **RTK väärtuspakkumine.** Versioon nr 8. K6. 3 lk. [veebileht – RTK siseveeb] (01.05.2019)

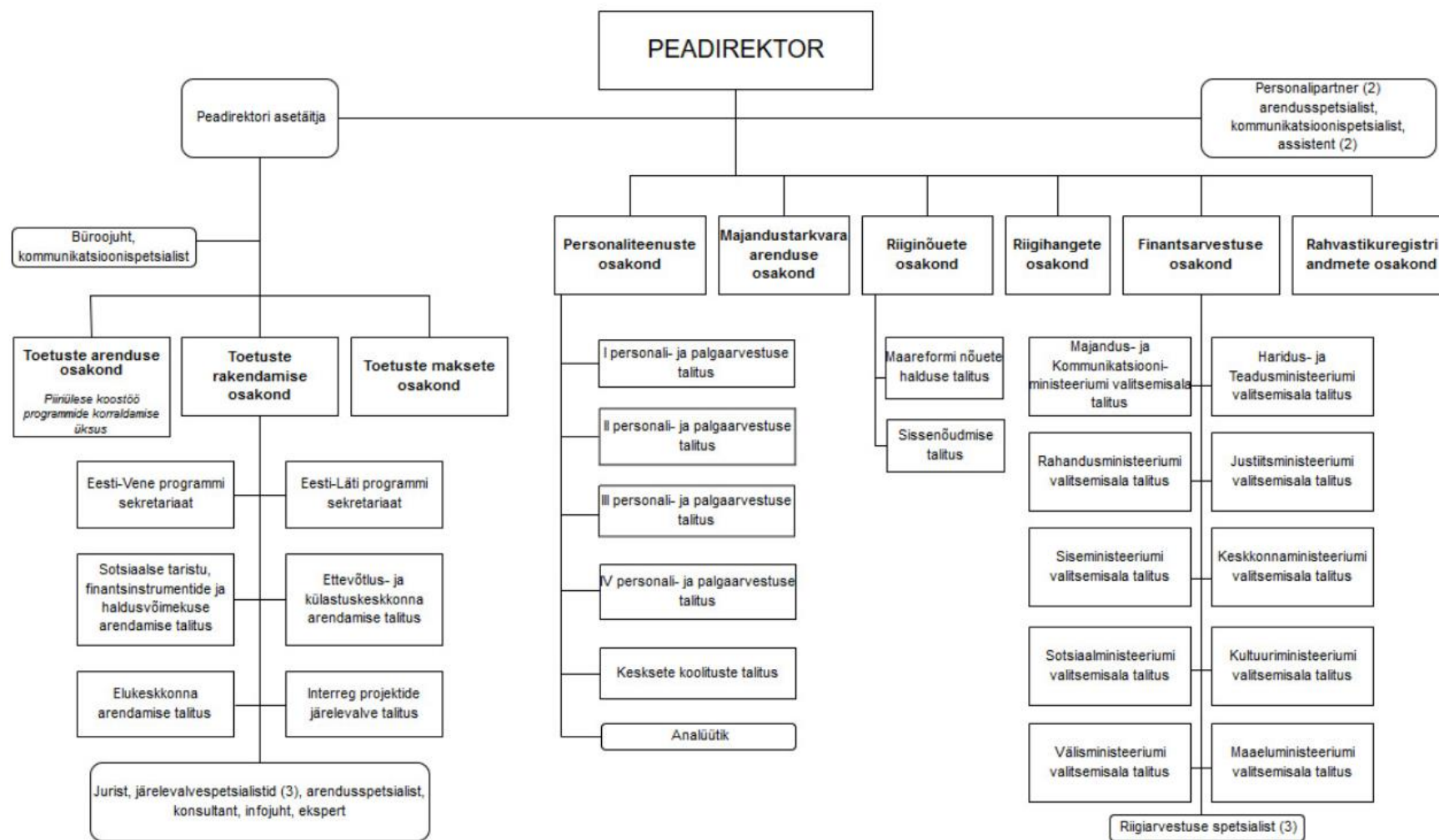
59. **Senge, P. M.** (1997). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. 412 lk.
60. **Schein, E. H.** (1996). *Organizational Learning: What is New? Working Paper*. 28 lk.  
<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2628/SWP-3912-35650568.pdf> (20.03.2019)
61. **Schein, E. H.** (2004). *Organizational Culture and Leadership. 3rd Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass*. 437 p.
62. **Schein, E. H.** (2009). *The Corporate Culture Survival Guide. New and Revised Edition. Published by Jossey-Bass*. 240 lk. <http://globeducate.s3.amazonaws.com/PDF%2F10.1.1.465.7545.pdf>
63. **Schein, E. H.** (2010). *Organizational Culture and Leadership. 4rd Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass*. 437 p.
64. **Shultz, M.** (1995) *On Studying Organizational Cultures: Diagnosing and Understanding*. Walter de Gryter, viidatud: Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. 2002. Tallinn: Külim, lk 143 vahendusel.
65. **Siimon, A; Vadi, M.** (1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 258 lk.
66. **\*Smollan, R. K., Sayers, J. G.** (2009). *Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study. Journal of Change Management, vol. 9 (4) p 435-457*, viidatud: Organisatsioonikultuuri arendamise ja ühtlustamise võimalused organisatsioonide ühinemisel Politsei- ja Piirivalveametis loomise näitel. Magistritöö. 2012. Sisekaitseakadeemia. Tallinn, lk 79 vahendusel.
67. **\*Sorensen, J. B.** (2002). *The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. Administrative Science Quarterly, 47, 70–91*, viidatud: *Organizational Culture and Leadership. 3rd Ed. San Francisco. 2004. CA: Jossey-Bass*. 437 p, vahendusel.
68. **Tsilke, K.** (2014). *Organisatsioonikultuuride kaardistamine ettevõtete ühinemise eelselt (kahe Eesti ettevõtte näitel)*. Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn. 69 lk.
69. **Türk, K.** (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 446 lk.
70. **Vadi, M.** (1998). *Juhid juhtimisest. Eesti kogemus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 328 lk.
71. **Vadi, M.** (2000). *Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelise seosed (Eesti näitel)*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 220 lk.
72. **Vadi, M.** (2004). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 318 lk.
73. **Vest, K.** (2015). *Koosloome kontseptsiooni kasutamine Eesti avalike teenuste disainimise protsessi näitel*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn. 59 lk.
74. **Varik, M.** (2007) *Lõputöö. Organisatsioonikultuuri tüübi määramine Ida Politseiprefektuuri Jõhvi ja Narva politseijaoskondades*. Sisekaitseakadeemia. Tallinn. 55 lk.
75. **Walker, K.** (1998). *Meshing Cultures in a Consolidation. In: Training Development, May 1998*, pp 83-90.



76. \*Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Reform*. New York: Free Press, viidatud: *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Revised Edition. 2006. Published by Jossey-Bass, lk 242 vahendusel.
77. Üksvärav, R. (2003). Organisatsioon ja juhtimine. (II). Tallinn: TTÜ Kirjastus. 411 lk.
78. Üksvärav, R (2008). Organisatsioon ja juhtimine (IV). TTÜ Kirjastus. 592 lk.
79. Üksvärav, R. (2010). Organisatsioon ja üksikisik. Tallinn: TEA Kirjastus. 302 lk.

**LISAD**

## Lisa 1. Riigi Tugiteenuste Keskuse organisatsiooni skeem



Allikas: (RTK koduleht 2019)

## Lisa 2. Uuringus osalemise kutse ja juhend küsimustiku täitmiseks

Hea kolleeg!

Palun Sinu abi oma magistritöö uurimuse läbiviimisel. Olen lõpetamas Eesti Maaülikooli Majandus- ja sotsiaalinstituudi ökonoomika ja ettevõtluse eriala magistriõpet ning magistritöö raames uurin Riigi Tugiteenuste Keskuse organisatsioonikultuuri erinevaid aspekte.

Meie kiiresti areneva organisatsiooni kultuuri analüüsimine aitab mul hinnata organisatsioonikultuuri tänast seisust ehk seda „kuidas tajuvad töötajad tänast töökultuuri“ ning seda „millist töökultuuri töötajad tegelikult soovivad“.

Küsimustik on anonüümne. Küsitlusest saadavad andmed on konfidentsiaalsed ja vastuste põhjal tehtavad üldistavad järeldused ei võimalda vastajat tuvastada. Vastuseid kasutatakse magistritöö koostamiseks üksnes üldistatud kujul.

Uuringu läbiviimiseks on väga oluline Sinu arvamus, sest soovin uuringut teha kõigi RTK töötajatega. Seega on oleks mulle suureks abiks, kui Sa täidad ära järgneva küsimustiku.

Küsimustik on avatud kuni 26. märtsini 2019.

Ette tänades ja Sinu abile lootma jäädes,

Elli Pozdnjakov

E-maili teel tagasiside andmiseks palun kirjuta [elli.pozdnjakov@rtk.ee](mailto:elli.pozdnjakov@rtk.ee)

### Lühijuhend küsimustiku täitmise juhendiga edastati RTK kultuurikandjatele koos küsimustikuga.

Küsimustik põhineb Roger Harrisoni tüpoloogial (Roger Harrisoni loodud ja Charles Handy poolt täiendatud organisatsioonikultuuri tüüpide kirjeldustel, Harrison, R.; Sones, H. (1992). Diagnosing Organizational Culture. 30 lk.) ning koosneb kahest 15-st nelja erineva lõpuga väitest. Väited tuleks Sulle sobivalt järjestada. Selleks on iga lause lõpus lahter Sinu hinnangu jaoks.

Hinda esimeses küsimustikus „RTK TEGELIK KULTUUR“ väiteid hindegas 1 kuni 4. Hindamisel võta aluseks RTK tänane olukord ehk „kuidas Sa tajud tänast RTK organisatsioonikultuuri“. Selle väite ette, mis iseloomustab RTKd täna kõige paremini, märgi hinne 4, kõige vähem sobivama väite ette märgi hinne 1.

Sarnasel viisil anna palun hinnang teise küsimustiku „EELISTATUD KULTUUR RTKs“ väidetele, lähtudes sellest, „millist organisatsioonikultuuri Sa tegelikult soovid“.

Iga vastuse juures **palun vali hinne** (1, 2, 3 ja 4) **ainult ühel korral nii, et igas vastusevariandi lahtris on erinev number** Sinu loodud pingerea alusel.

Hindamisel lähtu järgnevast:

4 = kõige sobivam/eelistatum vastusevariant

3 = sobivuselt/eelistuselt järgmine vastusevariant

2 = sobivuselt/eelistuselt järgmine vastusevariant

1 = kõige vähem sobivam/eelistatum vastusevariant

### Lisa 3. Uuringus kasutatud organisatsioonikultuuri küsimustik

Tajutav Eelistatud  
kultuur kultuur

<b>1. RTK töötajatelt oodatakse, et nad esimeses järjekorras</b>			
A	RTK töötajatelt oodatakse, et nad esimeses järjekorras tulevad vastu juhtidele ja teiste kõrgel positsioonil olevate isikute vajadustele ja soovidele -		
B	täidavad oma tööülesandeid, pidades kinni nende tööga seotud kordadest ja protseduuridest		
C	võtavad vastu ülesandega seotud väljakutsed, püüdes leida töö teostamiseks parimat võimalikku viisi		
D	teevad koostööd kaastöötajatega lahendamaks tööalaseid ja isiklikke probleeme		
<b>2. RTKs on edukad inimesed, kes</b>			
A	teavad, kuidas juhtidele meele järele olla ning on võimelised ja tahavad kasutada oma mõjuvõimu karjääriredelil edasi liikumiseks		
B	järgivad reegleid ja püüavad teha oma tööd korrektselt		
C	on erialaselt kompetentsed ja pühendunud oma töö tulemustele		
D	loovad teistega lähedasi tööalaseid suhteid olles avatud koostööle, abivalmid ja hoolitsevad		
<b>3. RTK kohtleb töötajaid kui</b>			
A	„kätepaari“, kelle aeg ja energia on hierarhias kõrgemal tasemel olevate isikute käsutuses		
B	„palgatöötajaid“, kelle aeg ja energia ostetakse töölepinguga koos kindlaksmääratud õiguste ja kohustustega		
C	„partnereid“, kes on pühendunud ühise eesmärgi saavutamisele		
D	„pereliikmeid“ või „sõpru“, kellele meeldib koos olla ja kes hoolivad ja teotavad teineteist		
<b>4. Inimesi juhivad, suunavad või mõjutavad</b>			
A	autoriteetsed isikud, kes teostavad oma võimu läbi kiituse ja karistuste		
B	reeglid ja protseduurid, mis ütlevad, mida tuleb teha ja kuidas õigesti toimida		
C	nende endi pühendumus ettevõtte eesmärkide saavutamiseks		
D	nende endi soov olla teiste poolt aktsepteeritud ja tublid meeskonnaliikmed		
<b>5. Otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustavad</b>			
A	kõrgemalt tasemelt allapoole liikuvad käskkirjad, korraldused ja juhendid		
B	kinnipidamine formaalsetest kanalitest ja otsuste tegemist käsitletavatest protseduurireeglitest		
C	otsuste vastuvõtmine tegevuspaigal vahetute töötajate poolt		
D	üksmeelsed, konsensusel põhinevad otsused, mis tagavad nendest arusaamise ja töötajate toetuse		
<b>6. Ülesannete jagamine töötajate vahel tugineb</b>			
A	võimupositsioonil olevate isikute isiklikele hinnangutele, väärtustele ja soovidele		
B	organisatsiooni vajadustele ja kehtestatud reeglitele (kvalifikatsiooni, kogemuste jms arvestamine)		
C	tööst tulenevate vajaduste vastavusele üksikisiku huvidega		
D	üksikisikute eelistuste ja arenemissoovide arvestamisele		

### Lisa 3 järg. Uuringus kasutatud organisatsioonikultuuri küsimustik

<b>7. Töötajatelt oodatakse, et nad on</b>			
A	valmis kõvasti töötama, järeleandlikud, kuulekad ja lojaalsed juhtide huvidele		
B	vastutustundlikud ja usaldusväärsed, täidavad oma töökohustusi ja väldivad tegusid, mis võiksid juhte üllatada või piinlikku olukorda seada		
C	kõrge sisemise motivatsiooniga ja kompetentsed, valmis haarama initsiatiivi ja astuma vastu juhtide sisukohtadele, kui see on vajalik eesmärgi saavutamiseks		
D	head meeskonnaliikmed, teineteist toetavad ja koostööle avatud, saavad teistega hästi läbi		
<b>8. Tipp- ja keskastmejuhtidelt oodatakse, et nad on</b>			
A	tugevad ja kindlameelsed; karmid, kuid õiglased		
B	erapooletud ja viisakad, väldivad autoriteedi kuritarvitamist		
C	demokraatlikud ja valmis alluvate ideid aktsepteerima		
D	toetavad, tundlikud ja hoolitsevad alluvate probleemide suhtes		
<b>9. Kui töötaja annab teisele töötajale nõu, siis aktsepteeritakse soovitusi kui</b>			
A	tal on rohkem võimu, autoriteeti või juhtide seas „lööki“		
B	see kuulub tema töökohustuste hulka		
C	tal on rohkem kogemusi		
D	teine inimene on tema abi või nõuannet küsinud		
<b>10. Töötajaid motiveerib</b>			
A	lootus saada preemiat, hirm karistuse ees või isiklik lojaalsus juhile		
B	süsteem, mis tagab õiglase töö eest õiglase tasu		
C	tugev soov saavutada häid tulemusi, luua midagi uut ja pingutada ettevõtte edu nimel		
D	soov teisi aidata, luua ja hoida rahuldust pakkuvaid tööalaseid suhteid		
<b>11. Suhted töögruppide ja allüksuste vahel võib enamasti iseloomustada kui</b>			
A	võistluslikke, kus kumbki pool seisab oma huvide eest ja aitab teist ainult siis, kui näeb sellest kasu iseendale		
B	ükskõikseid, teineteist toetatakse ainult siis, kui see on mugav või kui kõrgemalt tasandilt on tulnud käsk seda teha		
C	tihedaid koostöösuhteid olukorras, kus on vaja saavutada ühtseid eesmärke		
D	sõbralikke, kus valmidus teist osapoolt abipalve korral aidata on väga kõrge		
<b>12. Töötajate ja töögruppide vahelisi konflikte</b>			
A	klaaritakse kõrgemalseisvate isikute sekkumisega		
B	püütakse vältida kehtestatud reeglitest ja formaalsest vastutusest kinnipidamisega		
C	arutatakse grupivestlustes, mis on suunatud konflikti kaasatud tööalaste küsimuste lahendamisele		
D	klaaritakse viisil, mis säilitab head tööalased suhted ja vähendab inimeste haavumise tõenäosust.		
<b>13. RTK väliskeskkonda tajutakse kui</b>			
A	džunglit, milles ettevõtte peab teistega ellujäämise nimel võistlema		
B	korrastatud süsteemi, milles suhteid reguleerivad struktuurid ja protseduurid ja kus igapähe oodatakse reeglitest kinnipidamist		
C	võistlusplatsi, kus parima tulemuse ja edu tagavad efektiivsus, kvaliteet ja uuendused		

### Lisa 3 järg. Uuringus kasutatud organisatsioonikultuuri küsimustik

D	omavahelises sõltuvuses olevat kogukonda, kus esiplaanil on ühiste huvide saavutamine		
<b>14. Kui reeglid, süsteemid ja protseduurid „teele ette jäävad“, siis inimesed</b>			
A	rikuvad neid, lootuses mitte vahele jääda		
B	üldiselt siiski täidavad neid või kasutavad ametlikke võimalusi nende muutmiseks või erandite tegemiseks		
C	kalduvad neid ignoreerima, eesmärgiga teha oma tööd paremini		
D	toetavad teineteist nende ignoreerimisel või „väänamisel“ juhul, kui reeglid tunduvad ebaõiglased või teistele raskusi tekitavad		
<b>15. RTKga liituvad uued töötajad peavad õppima</b>			
A	kes tegelikult asju juhib; kes saab neid aidata või neile kahju teha; kelle solvamisest hoiduda; kirjutamata reegleid, mida tuleb tunda probleemidest hoidumiseks		
B	formaalseid reegleid ja protseduure; oma ametikoha piiridest kinnipidamist		
C	millised ressursid on saadaval selleks, et oma tööd paremini teha; initsiatiivi haaramist oma oskuste ja teadmiste rakendamiseks		
D	kuidas teistega koostööd teha; kuidas olla meeskonnaliige; kuidas arendada oma tööalaseid suhteid teistega		

Erinevate tegurite analüüsimiseks palun Sul vastata mõnele täiendavale Sind puudutavale küsimusele

*\* Talitus/osakond/juhtkond:*

- ☐ Toetuste arenduse osakond
- ☐ Toetuste rakendamise osakond
- ☐ Toetuste maksete osakond
- ☐ Personaliteenuste osakond
- ☐ Majandustarkvara arenduse osakond
- ☐ Riiginõuete osakond
- ☐ Riigihangete osakond
- ☐ Finantsarvestuse osakond
- ☐ Rahvastikuregistri andmete osakond

*\* Millises meeskonnas Sa töötad?*

- ☐ töötamine kontoris
- ☐ osaajaga kodustöötaja ja osaajaga töötamine kontoris
- ☐ kodustöötaja

*\* Ametipositsioon*

- ☐ tippjuht
- ☐ alamaastme juht

- ☐ alluvateta töötaja

### **Lisa 3 järg. Uuringus kasutatud organisatsioonikultuuri küsimustik**

*\* Organisatsiooniga liitumise tingimused*

- ☐ ületoomisega liitunud  
☐ vabatahtlikult organisatsiooniga liitunud

*\* Kui rahul oled Sina RTK organisatsioonikultuuriga? (tugev ühtekuuluvustunne, jagatakse sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi, hoiakuid ning omavaheline suhtlemine on lihtne ja meeldiv)*



- ☐ Ei ole üldse rahul



- ☐ Ei ole rahul



- ☐ Neutraalne



- ☐ Üsna rahul



- ☐ Väga rahul

Tänan Sind vastamast!



**Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja(te) kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta**

Mina, Elli Pozdnjakov,  
(*autori nimi*)  
sünniaeg 12.03.1975,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö  
ORGANISATSIOONIKULTUURI KUJUNEMINE ARENEVAS ORGANISATSIOONIS  
RIIGI TUGITEENUSTE KESKUSE NÄITEL,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Maret Prits,  
(*juhendaja(te) nimi*)

- 1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,
- 1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja
- 1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor \_\_\_\_\_  
(*allkiri*)

Tartu, \_\_\_\_\_  
(*kuupäev*)

---

**Juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta**

Luban lõputöö kaitsmisele.

\_\_\_\_\_  
(*juhendaja nimi ja allkiri*)

\_\_\_\_\_  
(*kuupäev*)